



**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

**Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst unter  
Berücksichtigung des demografischen Wandels**

**Wie motiviere ich Generation Y und Z sich für den  
öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu entscheiden?**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management

vorgelegt von

Stefanie Werner

Studienjahr 2017/2018

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Oliver Sievering

Zweitgutachterin: Frau Iris Huber

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalgewinnung im öffentlichen Dienst. Aufgrund des stetig steigenden Fachkräftemangels wird insbesondere darauf eingegangen, wie man junge Erwachsene und Jugendliche der Generationen Y und Z motivieren kann, sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitsgeber zu entscheiden.

Mein besonderer Dank gilt den beiden Gutachtern dieser Arbeit. Bei Herrn Sievering möchte ich mich für die unkomplizierte und unterstützende Betreuung bedanken. Frau Huber danke ich für die Inspiration zur Themenwahl, für die Möglichkeit die Stadt Ulm zur diesjährigen Vocatium zu begleiten, um dort meine empirische Umfrage durchzuführen und ebenso für den offenen und herzlichen Umgang während meines Praktikums.

Außerdem möchte ich meiner Familie, meiner besten Freundin und meinem Freund danken, die mich stets motiviert haben und sich nie zu schade waren, diese Arbeit Korrektur zu lesen.

Aufgrund der Tatsache, dass ich nach dem Studium gerne in der Personalabteilung tätig wäre, hat mir die Bearbeitung dieser Thematik viel Freude bereitet und interessantes Wissen vermittelt. Ich hoffe, dass die gewonnenen Resultate dazu beitragen können, die Attraktivität des öffentlichen Dienstes zu steigern und den Jugendlichen nahe zu bringen.

„Of course I care about the future. I intend  
to spend the rest of my remaining life in it.”

*Mark Twain (1835 – 1910)*  
*US-amerikanischer Schriftsteller*

Im September 2017

Stefanie Werner

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung und Eingrenzung.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Öffentlicher Dienst .....	3
2.1.1 Verwaltung des Bundes .....	4
2.1.2 Verwaltung der Länder .....	5
2.1.3 Kommunalverwaltung.....	5
2.2 Demografischer Wandel .....	6
2.2.1 Situation in Deutschland.....	6
2.2.2 Situation in Baden-Württemberg .....	11
2.3 Generationenwandel.....	12
2.3.1 Generation Y .....	14
2.3.2 Generation Z .....	16
<b>3 Demografie als Herausforderung für den öffentlichen Dienst .....</b>	<b>17</b>
3.1 Fachkräftemangel .....	18
3.1.1 Einzelne Berufssparten im Überblick.....	22
3.1.2 Situation im Landratsamt Karlsruhe .....	25
3.2 Möglichkeiten der Gegensteuerung .....	27
3.2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	28

3.2.2 Wissensmanagement.....	29
3.2.3 Gewinnung von Nachwuchskräften .....	29
<b>4 Empirische Untersuchung.....</b>	<b>31</b>
4.1 Ziel.....	32
4.2 Aufstellen von Hypothesen .....	33
4.3 Erhebungsmethodik .....	34
4.3.1 Konstruktion des Fragebogens .....	34
4.3.2 Stichprobe .....	35
4.5 Durchführung der Untersuchung.....	35
4.6 Auswertung der Untersuchung .....	37
4.6.1 Demografische Daten.....	37
4.6.2 Perspektiven nach Schulabschluss .....	39
4.6.3 Berufsorientierung in der Schule .....	39
4.6.4 Praktika .....	41
4.6.5 Informationseinholung über potenzielle Arbeitgeber .....	42
4.6.6 Kriterien bei der Berufswahl .....	43
4.6.7 Einschätzungen in Bezug auf den öffentlichen Dienst.....	45
4.7 Überprüfung der Hypothesen.....	51
<b>5 Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Nachwuchskräften</b> <b>.....</b>	<b>53</b>
5.1 Erfüllung wichtiger Berufskriterien .....	53
5.2 Steigerung der Außenwirkung .....	56
<b>6 Fazit .....</b>	<b>59</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>61</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>65</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B.A.	Bachelor of Arts
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BND	Bundesnachrichtendienst
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BW	Baden-Württemberg
bzgl.	bezüglich
dbb	Deutscher Beamtenbund
f.	folgende
ff.	fortfolgende
geb.	geboren
GG	Grundgesetz
Hrsg.	Herausgeber
J.	Jahre
Mio.	Millionen
Tsd.	Tausend
zw.	zwischen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bilanz der Lebendgeborenen und Gestorbenen von 1960 bis 2014 .....	7
Abbildung 2: Bevölkerungsstand in Deutschland von 2000 bis 2060.....	8
Abbildung 3: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2014 sowie im Jahr 2060 (in Prozent der Gesamtbevölkerung).....	9
Abbildung 4: Anteile der Altersgruppe unter 20, ab 65 und ab 80 Jahre bei stärkerer Zuwanderung von 200.000 (1981 – 2060).....	10
Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung in BW seit 1990 differenziert nach dem Geburten- und Wanderungssaldo.....	11
Abbildung 6: Generationenwandel von 1922 bis heute.....	13
Abbildung 7: Fachkräftemangel im Jahr 2030 nach Branchen.....	18
Abbildung 8: Altersstruktur der Beschäftigten 2015 in %.....	20
Abbildung 9: Vollzeitäquivalent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereichen (Stand 2015).....	22
Abbildung 10: Altersabgänge im Landratsamt Karlsruhe von 2013 bis 2026.....	26
Abbildung 11: Teilnehmer nach Schulform und Geschlecht.....	38
Abbildung 12: Konkrete Pläne nach der Schule.....	39
Abbildung 13: Ausreichende Berufsorientierung in der Schule.....	40
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Berufsorientierung in der Schule und Zukunftsperspektiven (hier: keine konkreten Pläne).....	40
Abbildung 15: Prozentualer Anteil von Praktika-Absolventen.....	41
Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Zukunftsperspektiven und Praktika (hier: bisher kein Praktikum absolviert).....	41

Abbildung 17: Informationskanäle über potenzielle Arbeitgeber.....	42
Abbildung 18: Kriterien bei der Berufswahl.....	43
Abbildung 19: Kann der öffentliche Dienst wichtige Berufskriterien erfüllen?.....	45
Abbildung 20: Der öffentliche Dienst als künftiger Arbeitgeber?.....	46
Abbildung 21: Verwandte/Bekannte die im öffentlichen Dienst arbeiten....	47
Abbildung 22: Bild vom öffentlichen Dienst, welches von Verwandte oder Bekannten vermittelt wurde.....	48
Abbildung 23: Meinungen zu Berufssparten im öffentlichen Dienst.....	49
Abbildung 24: Meinungen über nachweisbare Merkmale des öffentlichen Dienstes.....	49
Abbildung 25: Persönliche Einschätzungen – Öffentlicher Dienst und Privatwirtschaft im Vergleich.....	50

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Beschäftigte im öffentlichen Dienst in % (Stand 2016)
Anlage 2	Bevölkerungsrückstand in Deutschland von 1815 bis 2014
Anlage 3	Fort- und Zuzüge in Deutschland von 1960 bis 2014
Anlage 4	Demografischer Wandel in Baden-Württemberg
Anlage 5	Eigenschaften der Generation Y nach Schulenberg
Anlage 6	Generationen-Barometer
Anlage 7	Arbeitskräfteentwicklung von 2008 bis 2030 (alle Branchen)
Anlage 8	Top 10 der im schärfsten Wettbewerb stehenden Berufsgruppen im Jahr 2030
Anlage 9	Altersstruktur der Kommunen in den einzelnen Bundesländern im Jahr 2015
Anlage 10	Prognose der Altersstruktur von 2015 bis 2026 des Landratsamtes Karlsruhe
Anlage 11	Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle der Ausbildungsberufe des Landratsamtes Karlsruhe (2013 – 2016)
Anlage 12	Krankenstände der neun größten Wirtschaftsgruppen 2016
Anlage 13	Fragebogen
Anlage 14	Auswertung der empirischen Untersuchung

**Sämtliche Anlagen dieser Arbeit sind der beiliegenden CD zu entnehmen.**



## 1 Einleitung

*„Nach aktuellen Schätzungen des dbb fehlen dem Staat fast 180.000 Beschäftigte, besonders in den Kommunalverwaltungen. Derzeit wird fieberhaft neues Personal gesucht. Der Arbeitsmarkt kann den Bedarf kaum decken, weil qualifiziertes Personal zunächst ausgebildet werden muss. Die Gewinnung motivierten Nachwuchses für den öffentlichen Dienst wird daher eine der dringlichsten Aufgaben für die kommenden Jahre bleiben.“<sup>1</sup>*

Mit dieser Erkenntnis macht Klaus Dauderstädt, Bundesvorsitzender des dbb Beamtenbund und Tarifunion, auf den Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst aufmerksam.

Behörden und private Unternehmen sehen sich in den kommenden Jahren mit einem unzureichenden Angebot an Arbeitskräften konfrontiert. Aufgrund des demografischen Wandels wird die Erwerbsbevölkerung insgesamt schrumpfen, wohingegen die derzeitigen Belegschaften immer älter werden. Diese Entwicklung führt sowohl auf der Arbeitgeber- als auch auf der Arbeitnehmerseite zu spürbaren Auswirkungen und somit auch zu einem erheblichen Handlungsbedarf.

Insbesondere der öffentliche Dienst wird sich mit den Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels auseinander setzen müssen. Die öffentlichen Arbeitgeber müssen auf durchschnittlich ältere Beschäftigte und vor allem in den nächsten Jahren auf verstärkte Altersabgänge vorbereitet sein, denn auch in Zukunft müssen qualitativ hochwertige Dienstleistungen für die Bürger bereitstehen. Kompetente und leistungsfähige Mitarbeiter bilden den Grundbaustein für die Stärke und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.<sup>2</sup> Deshalb ist die Kompensierung des Fachkräftemangels durch Gewinnung von Nachwuchspersonal essenziell.

---

<sup>1</sup> dbb beamtenbund und tarifunion (2017), S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2014), S. 4.

## **1.1 Zielsetzung und Eingrenzung**

Wie bereits aufgeführt, stellt die Demografie eine große Herausforderung für den öffentlichen Dienst dar. Aufgrund dessen ist es unerlässlich, dem daraus resultierenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. In dieser Arbeit werden verschiedene Handlungsmöglichkeiten dargelegt. Der Fokus liegt jedoch auf der Gewinnung von Nachwuchskräften und wie man diese motivieren kann, sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu entscheiden. Ziel ist es, mittels einer empirischen Untersuchung nachhaltige Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Gewinnung von Nachwuchsfachkräften für die Institutionen des öffentlichen Sektors aufzuführen.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst unter Berücksichtigung des demografischen Wandels – Wie motiviere ich Generation Y und Z sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu entscheiden?“ ist in sechs Kapitel gegliedert. Auf die Einleitung folgen grundlegende theoretische Grundlagen, um ein gemeinsames Verständnis und eine Hinführung zur Thematik zu schaffen. Daraufhin werden die demografischen Herausforderungen für den öffentlichen Dienst sowie Möglichkeiten der Gegensteuerung aufgeführt. Anschließend wird das wissenschaftliche Vorgehen der empirischen Untersuchung erläutert und die Ergebnisse dieser dargestellt. Mittels dieser Ergebnisse sowie der Hypothesenprüfung werden die Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Nachwuchskräften abgeleitet und schließlich ein Fazit formuliert.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung von männlichen und weiblichen Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

## 2 Theoretische Grundlagen

Bei empirischen Untersuchungen muss als Grundlage zunächst eine Definition zentraler Begrifflichkeiten erfolgen, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und später die Anwendung von Verfahren der Statistik zu ermöglichen.<sup>4</sup>

Im Folgenden werden die für die Arbeit wesentlichen Begriffe „öffentlicher Dienst“, „demografischer Wandel“ und der „Generationenwandel“ – insbesondere die „Generation Y“ sowie die „Generation Z“ – definiert, erläutert und abgegrenzt. Die nachfolgenden Kapitel bauen auf die hier fest gelegten Begriffsbestimmungen auf.

### 2.1 Öffentlicher Dienst

Unter der Bezeichnung „öffentlicher Dienst“ wird das Tätigkeitsfeld der Bediensteten von öffentlich-rechtlichen Anstalten und Körperschaften verstanden. Die **Verwaltung des Bundes**, die **Verwaltung der Länder** und die **Kommunalverwaltung** umfassen als Gebietskörperschaften gemeinsam rund 4,69 Millionen Mitarbeiter. Die öffentliche Hand ist damit der größte Arbeitgeber in Deutschland. Hier erledigen Beamte<sup>5</sup>, Richter, Soldaten sowie Arbeitnehmer die öffentlichen Aufgaben der Bundesrepublik. Insgesamt 1,67 Millionen Personen sind als Beamte und Richter im Dienst, wohingegen rund 2,8 Millionen als Angestellte im öffentlichen Sektor arbeiten (vgl. Anlage 1).<sup>6</sup>

Jeder dieser voneinander unabhängige **Verwaltungsbereich** hat im Grundsatz einen abgegrenzten Zuständigkeitsbereich. Die Staatsgewalt ist nach Aufgaben- und Funktionsbereichen zwischen Bund und Ländern aufgeteilt. Die Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft werden jedoch

---

<sup>4</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 60; Schäfer (2010), S. 243.

<sup>5</sup> Angehörige des öffentlichen Dienstes, die zu ihrem Dienstherrn in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen. Dieser staatsrechtliche Begriff ist dem geltenden Beamtenrecht zugrunde gelegt und im Art. 33 Abs.4 GG verankert.

<sup>6</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst> [25.07.2017].

von Trägern der kommunalen Selbstverwaltung (Gemeinde/-verbände) selbst wahrgenommen. Daneben gibt es aber auch rechtlich und organisatorisch selbstständige Verwaltungsträger. Diese Einrichtungen gehören der sogenannten „mittelbaren öffentlichen Verwaltung“ an und unterliegen nur einer eingeschränkten oder, wie zum Beispiel die Deutsche Bundesbank, keiner Staatsaufsicht.<sup>7</sup>

### **2.1.1 Verwaltung des Bundes**

Bei der Verwaltung des Bundes wird zwischen den obersten Bundesbehörden als politische Institutionen und der nachgeordneten Bundesverwaltung unterschieden. Letzteres setzt sich aus Bundesbehörden zusammen, welche die Aufgaben des Bundes administrativ umsetzen.

Die Zuständigkeit der obersten Bundesbehörden erstreckt sich über das gesamte Bundesgebiet. Beispiele für diese Behörden sind unter anderem das Bundeskanzleramt, der unabhängige Bundesrechnungshof und die 14 Bundesministerien. Die Bundesministerien üben die fachliche Aufsicht nachgeordneter Bundesbehörden aus und beschäftigen sich wie alle obersten Bundesbehörden in der Regel nur mit Angelegenheiten politischer Bedeutung, wie zum Beispiel der Vorbereitung von Gesetzesentwürfen. Jedes Bundesministerium wird von einem Bundesminister geleitet. Gemeinsam mit dem Bundeskanzler bilden die Minister die Bundesregierung Deutschlands.

Die Verwaltungsbereiche der unmittelbaren Bundesverwaltung sind im Grundgesetz verankert und stark begrenzt. Beispiele hierfür sind Bundespolizeibehörden oder das Bundeskriminalamt. Ihnen obliegt etwa die Aufgabe des Grenzschutzes oder die Sicherung des Luftverkehrs. Auch der Auswärtige Dienst, die Bundesfinanzverwaltung, oder der BND gehören zu den Verwaltungsbereichen des Bundes.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, Der öffentliche Dienst des Bundes (2014), S. 14ff.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda.

### **2.1.2 Verwaltung der Länder**

Gemeinsam mit den Kommunen bilden die Länder die eigentliche Verwaltungsebene in der BRD. Die 16 Bundesländer werden unterschieden in Flächenländer und den Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen. Wie bei der Bundesverwaltung gibt es auch hier die Unterscheidung zwischen politisch gestaltenden Tätigkeiten (welche von den Landesregierungen wahrgenommen werden) und den eigentlichen Verwaltungstätigkeiten. Jedoch liegt der Schwerpunkt – anders als bei der Bundesverwaltung – auf den Verwaltungsaufgaben. Daher sind die Landesministerien als oberste Landesbehörde weit mehr mit dem Aufgabenvollzug befasst als die Ministerien des Bundes. Die jeweilige Aufbaugestaltung der Landesverwaltung obliegt dem jeweiligen Land selbst. Landesbeschäftigte sind zum Beispiel Lehrer an öffentlichen Schulen, Ärzte an Hochschulkliniken, Richter oder Staatsanwälte.<sup>9</sup>

### **2.1.3 Kommunalverwaltung**

Die dritte Säule der deutschen Verwaltung bildet die Kommunalverwaltung, die durch kommunale Gebietskörperschaften vertreten ist. Hierzu gehören sowohl die Gemeinden und Städte als auch die Gemeindeverbände, welche wiederum aus Kreisen bzw. Landkreisen bestehen. Die Kommunen unterliegen der Aufsicht – und bei Wahrnehmung von Staatsaufgaben auch den Weisungen – der Landesbehörden. Örtliche Belange regeln die Gemeinden in eigener Verantwortung. In Art. 28 GG sowie in Vorschriften der jeweiligen Landesverfassungen ist dieses kommunale Selbstverwaltungsrecht geschützt und somit wesentlicher Bestandteil der politischen Ordnung in Deutschland. Zu den Aufgaben der Kommunalverwaltung gehören unter anderem die sozialen Dienste, die Stadtplanung, der Straßenbau, die Wohnungsfürsorge, die Gesundheitsdienste sowie öffentliche Einrichtungen wie z.B. Bäder, Kindergärten oder Bibliotheken.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. ebenda.

<sup>10</sup> Vgl. ebenda.

## **2.2 Demografischer Wandel**

Der Begriff „Demografie“ (abgeleitet aus dem Griechischen: *dēmos* = Volk und *gráphein* = schreiben) bezieht sich auf die Wissenschaft der messbaren Bevölkerungsentwicklung.<sup>11</sup> Die Bezeichnung "demografischer Wandel" bedeutet somit im Grunde die Veränderung der Bevölkerungsstruktur eines Landes und wird in der Regel gleichgesetzt mit der zutreffenden Vorstellung einer alternden Gesellschaft.

Dieser Wandel beschreibt außerdem Veränderungen bezüglich des quantitativen Geschlechterverhältnisses, der Entwicklung von Geburten und Sterbefällen, dem Anteil von Ausländern und Inländern sowie dem Verhältnis von Fort- und Zuzügen. Die Geburtenrate bestimmt sich zum einen durch die Anzahl der Frauen im gebärfähigen Alter, zum anderen durch das generative Verhalten junger Menschen. Dieses wird durch eine Reihe von Faktoren wie Heirats- und Familiengründungsverhalten, Kinderwunsch und Geburtenkontrolle durch Verhütung beeinflusst. Die Sterberate ist mit der Altersverteilung einer Bevölkerung und der durchschnittlichen Lebenserwartung verknüpft.<sup>12</sup>

### **2.2.1 Situation in Deutschland**

Gegenwärtig leben in Deutschland rund 82,5 Mio. Menschen. Seit dem Jahr 1995 stagniert diese Größenordnung, vor allem wegen großer Zuwanderungsströme in den 1990er Jahren und aktuellen Flüchtlingszahlen, zwischen 80 und 82,5 Millionen. Bis dato stieg die Bevölkerungszahl in Deutschland, mit Ausnahme eines drastischen Bevölkerungsrückganges infolge des 2. Weltkrieges, jedoch über Jahrzehnte hinweg kontinuierlich an.<sup>13</sup> Bis zum Jahre 1970 lag dies primär am hohen Geburtenüberschuss. Der Höchstwert wurde im Jahr 1964 erreicht, weswegen dieser Zeitraum auch als „Babyboom“ bezeichnet wird. Die Anzahl der Neugeborenen überstieg die der Sterbefälle mit 487 Tsd. (siehe Abbildung 1).

---

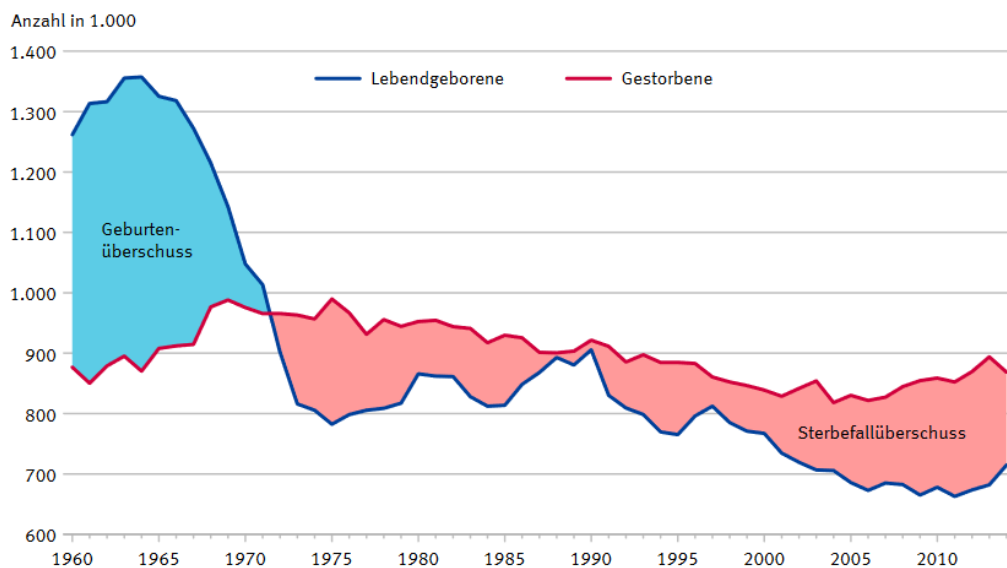
<sup>11</sup> Vgl. Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Demografie> [27.07.2017].

<sup>12</sup> Vgl. Höpflinger (2012), S. 12f.

<sup>13</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016), S. 6f; Anhang, Anlage 2.

Die Antibabypille und ein allgemeiner gesellschaftlicher Wandel führten ab dem Jahr 1965 zu einem stetigen Rückgang der Geburten. Schon seit 1972 ist die Sterberate in Deutschland höher als die Geburtenrate. So wurden beispielsweise im Jahr 2014 rund 153 Tsd. Menschen weniger geboren als im selben Jahr starben.<sup>14</sup>

Abbildung 1: Bilanz der Lebendgeborenen und Gestorbenen von 1960 bis 2014



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2016, S. 7.

Betrachtet man in Abb. 1 die Entwicklung der Geburtenzahlen, so ist eine gewisse „Wellenbewegung“ festzustellen. Gibt es stärker besetzte Geburtenjahrgänge bei den Eltern (Bsp. Babyboomer in den 1960er Jahren) ist auch zu erwarten, dass die Kinderjahrgänge (Ende der 1980er Jahren) stärker besetzt sind, auch wenn die Kinderzahl pro Frau unverändert bleibt. Dieser Effekt schwächt sich jedoch von Welle zu Welle mehr ab, denn tendenziell führt eine niedrigere Geburtenrate dazu, dass die Anzahl der potenziellen Mütter immer kleiner wird.

Dennoch ist festzustellen, dass der Zuwanderungsüberschuss der letzten Jahre dafür gesorgt hat, dass die Bevölkerungszahl leicht gestiegen ist,

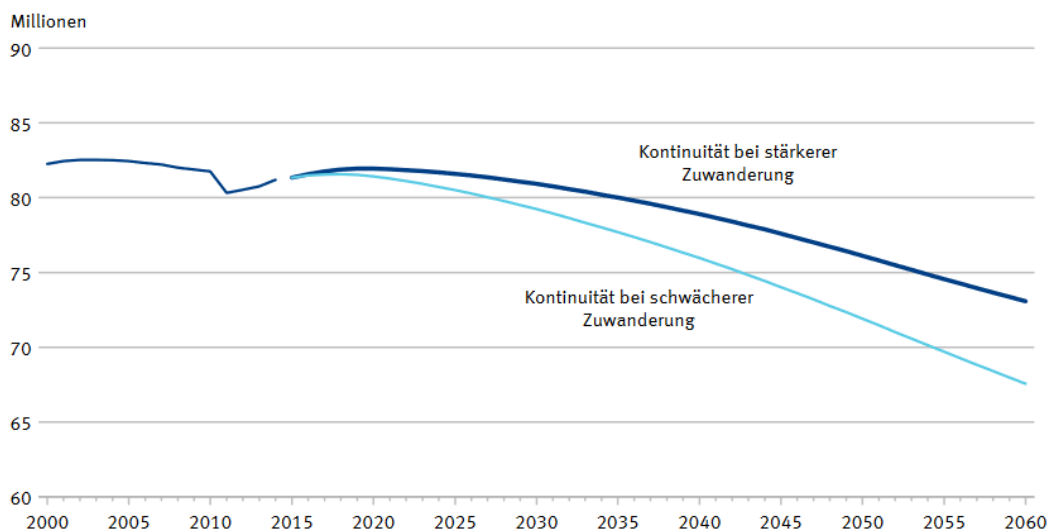
---

<sup>14</sup> Vgl. ebenda.

obwohl die natürliche Bevölkerungsbilanz<sup>15</sup> negativ war. Ende 2015 lebten in Deutschland 82,2 Millionen Menschen und damit fast zwei Millionen mehr als noch 2011. Da ein Großteil der Zugewanderten vergleichsweise jung ist, ist auch die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 64 Jahren seit 2011 gestiegen (plus 881 000).<sup>16</sup> Wie sich die durch überwiegend junge Zuwanderer steigende Bevölkerungszahl auf die Erwerbstätigkeit auswirkt, hängt von ihrem Verbleib in Deutschland und der Integration in den Arbeitsmarkt ab.

Jedoch kann der derzeitig steigende Wanderungszuwachs das Ungleichgewicht zwischen Geburten und Sterbefällen langfristig nicht mehr kompensieren (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Bevölkerungsstand in Deutschland von 2000 bis 2060



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2016, S. 9.

Aufgrund der Trends der letzten Jahre wird angenommen, dass die Geburtenziffer weiterhin bei 1,4 Kinder pro Frau liegt und das Gebäralter nach wie vor leicht steigt. Außerdem wird mit einer steigenden Lebenserwartung von durchschnittlich 86,8 Jahren<sup>17</sup> bis 2060 gerechnet.

---

<sup>15</sup> Die natürliche Bevölkerungsbilanz bezeichnet den Saldo zwischen Lebendgeborenen und Gestorbenen.

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, Jedes Alter zählt (2016), S. 4.

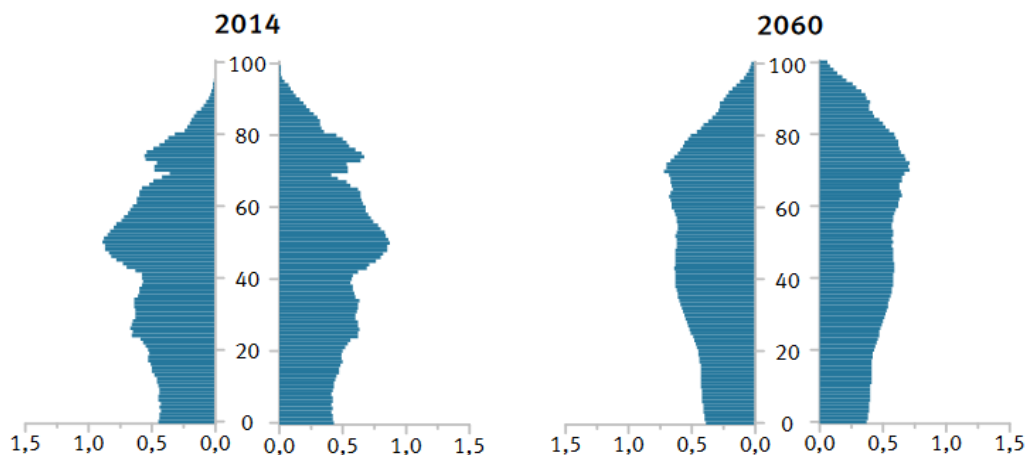
<sup>17</sup> Frauen 88,8 Jahren (derzeitig: 83,1 J.) und Männer 84,8 Jahren (derzeitig: 78,2 J.).



Langfristig wird angenommen, dass der Zuwanderungsüberschuss<sup>18</sup> zwischen 100 Tsd. (schwächere Zuwanderung) und 200 Tsd. (stärkere Zuwanderung) liegen wird. Bei Eintreten dieser Annahmen würde die Bevölkerungszahl in Deutschland bis 2060 spürbar zurückgehen: Je nach Wanderungsannahme auf rund 73,1 Mio. bei stärkerer bzw. auf 67,6 Mio. bei schwächerer Zuwanderung. Das sind 88,4 bzw. 81,7 Prozent der heutigen Bevölkerung.

Trotz der hohen Zuwanderung vor allem junger Menschen hat sich die Alterung der Bevölkerung auch in den letzten Jahren fortgesetzt (siehe Abbildung 4). Gerade das Altern der heute stark besetzten mittleren Jahrgänge der Babyboomer führt zukünftig zu erheblichen Verschiebungen in der Altersstruktur (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2014 sowie im Jahr 2060 (in Prozent der Gesamtbevölkerung)



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2016, S. 10.

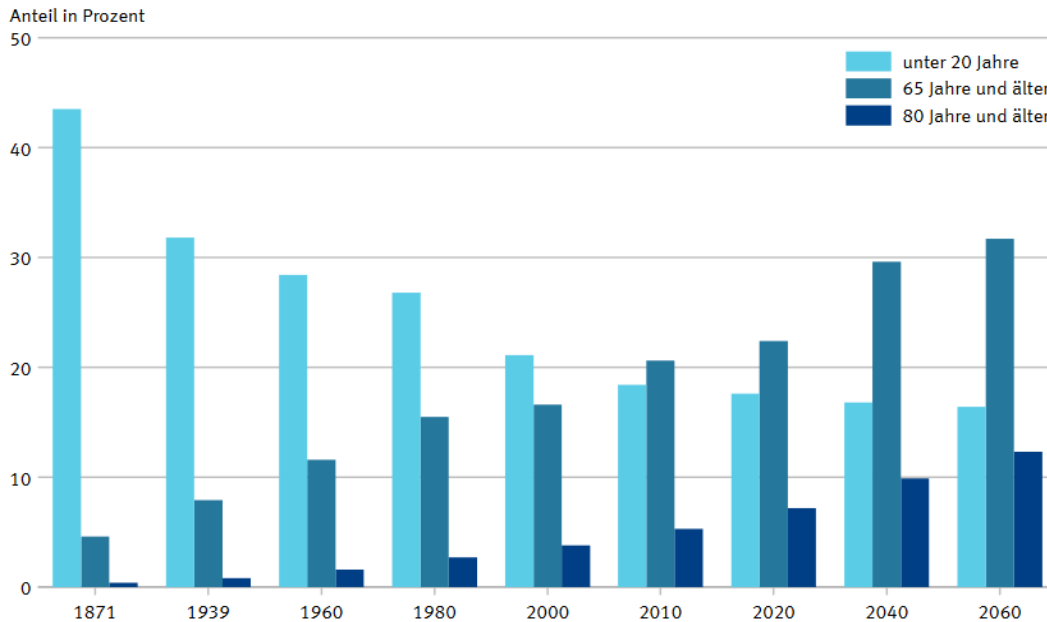
Berücksichtigung finden muss allerdings auch, dass langfristige Bevölkerungsvorausberechnungen keine sicheren Prognosen sind. Sie zeigen lediglich, wie sich die Bevölkerung unter bestimmten Annahmen entwickeln wird.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Fort- und Zuzüge von 1960 – 2014 sind im Anhang, Anlage 3 zu finden.

<sup>19</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060 (2015), S. 5ff.

Abbildung 4: Anteile der Altersgruppe unter 20, ab 65 und ab 80 Jahre bei stärkerer Zuwanderung von 200.000 (1981 – 2060)



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2016, S. 12.

Bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts verschiebt sich das Verhältnis von alten und jungen Menschen zugunsten der Älteren. Im Jahr 1871 betrug der Anteil der unter 20-Jährigen noch 43 % und nur 5 % erreichten 65 Jahre und mehr. Derzeit liegen diese Werte bei 18 % und 21 %, d.h. heute ist bereits jeder fünfte Einwohner in Deutschland mindestens 65 Jahre alt. Dieser Trend wird sich bis 2060 weiter fortführen.

Die Personengruppe der Erwerbsfähigen wird am meisten unter dieser demografischen Veränderung leiden. Sie schrumpft im Jahr 2060, abhängig vom Wanderungssaldo, auf 38 Mio. bzw. auf 34 Mio. Erwerbstätige. Dies entspricht einer Abnahme von 23 bzw. 30 %. Infolgedessen entsteht ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in Deutschland, der durch Einwanderung zwar gemildert, jedoch nicht völlig ausgeglichen werden kann.<sup>20</sup>

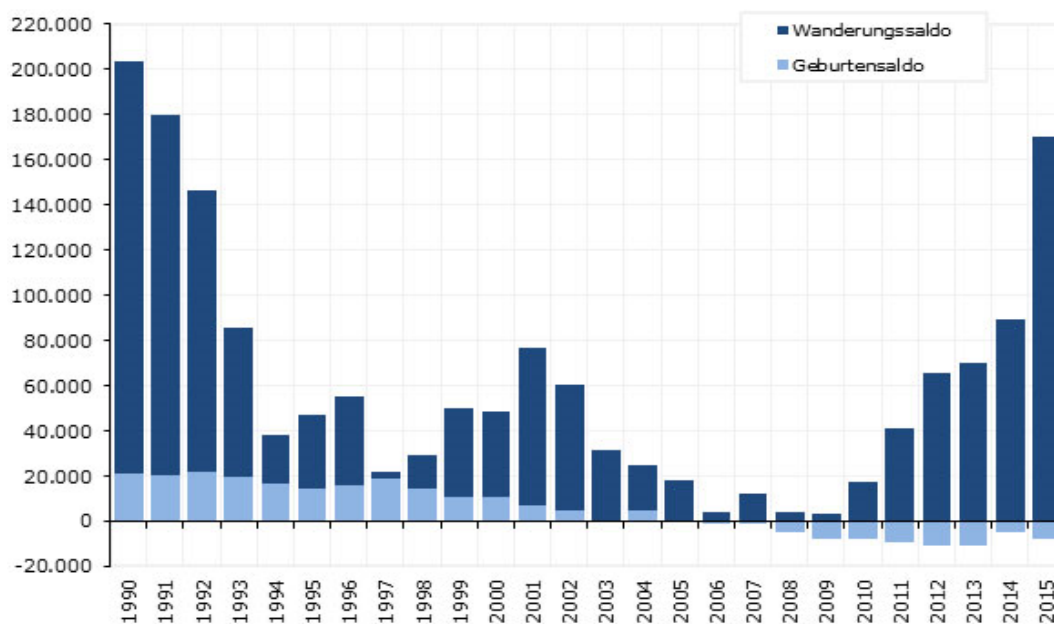
---

<sup>20</sup> Vgl. ebenda.

### 2.2.2 Situation in Baden-Württemberg

Die Einwohnerzahl ist seit dem Gründungsjahr 1952 um 62 % auf 10,88 Mio. Menschen gestiegen und hat damit einen neuen Höchststand erreicht. Etwa 75 % des bisherigen Bevölkerungswachstums resultieren aus dem Wanderungssaldo, die restlichen 25 % aus Geburtenüberschüssen. Hierzu ist festzuhalten, dass in BW erst im Jahr 2006<sup>21</sup> ein Sterbefallüberschuss festzustellen war (siehe Abbildung 5). Demzufolge erst 34 Jahre später als in der Bundesrepublik unter Berücksichtigung aller Bundesländer. Allerdings vergrößert sich dieses Geburtendefizit auch in Baden-Württemberg von Jahr zu Jahr.<sup>22</sup>

Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung in BW seit 1990 differenziert nach dem Geburten- und Wanderungssaldo



Quelle: Demografieportal des Bundes und der Länder, [https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2016/160707\\_BW\\_Bevoelkerungsentwicklung\\_2015](https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2016/160707_BW_Bevoelkerungsentwicklung_2015).

Aktuelle Bevölkerungsvorausrechnungen gehen in den kommenden Jahren zwar von einer anhaltend hohen Zuwanderung in Baden-Württemberg aus, jedoch wird diese das stetig wachsende Geburtendefizit

---

<sup>21</sup> Im Jahr 1978 fiel die Bevölkerungsbilanz in BW ebenfalls negativ aus.

<sup>22</sup> Vgl. Baden-Württemberg.de, <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/unser-land/land-und-leute/bevoelkerung/> [29.07.2017].

langfristig nicht ausgleichen können. Laut dem Statistischen Landesamt ist ab dem Jahr 2024 mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen.<sup>23</sup>

Auch das Land Baden-Württemberg ist von einer zunehmend alternden Bevölkerung betroffen. Gegenwärtig liegt sowohl der Anteil der unter 20-Jährigen als auch der Anteil der über 65-Jährigen bei etwa 20 %. Künftig wird sich dieses Verhältnis aber stark verändern: Der Anteil der Älteren wird bis zum Jahr 2060 bei einer relativ moderaten Entwicklung auf 30 % steigen. Der Anteil der Jüngeren wird auf etwa 17 % schrumpfen.<sup>24</sup> Somit sinkt die Bevölkerungszahl der Erwerbstätigen, wodurch sich auch das Bundesland Baden-Württemberg mit einem künftigen Arbeitnehmermangel auseinandersetzen muss.

## 2.3 Generationenwandel

Unter dem Begriff „Generation“ versteht man die Zusammenfassung aller Menschen mit annähernd gleicher Altersstufe, die eine ähnliche soziale Orientierung und Lebenseinstellung vorweisen.<sup>25</sup>

Im Laufe des letzten Jahrhunderts haben sich in der deutschen Gesellschaft fünf Generationen (s. Abb. 6) heraus kristallisiert, welche sich aufgrund von wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen durch unterschiedliche Merkmale und generationsspezifische Bedürfnisse voneinander abgrenzen lassen. Diese Generationen lassen sich aber nicht strikt nach Geburtsjahrgängen klassifizieren, d.h. es gibt Überschneidungen zwischen den Generationen hinsichtlich der zugewiesenen Jahrgänge und Merkmale. Dementsprechend finden sich in der Literatur unterschiedliche Angaben bezüglich der jeweiligen Generationszeitspanne wieder. So wird zum Beispiel der Generation Y nach Angaben von Bruch/Kunze/Böhm<sup>26</sup> und

---

<sup>23</sup> Vgl. Demografieportal des Bundes und der Länder, [https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2016/160707\\_BW\\_Bevölkerungsentwicklung\\_2015](https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2016/160707_BW_Bevölkerungsentwicklung_2015) [30.07.2017].

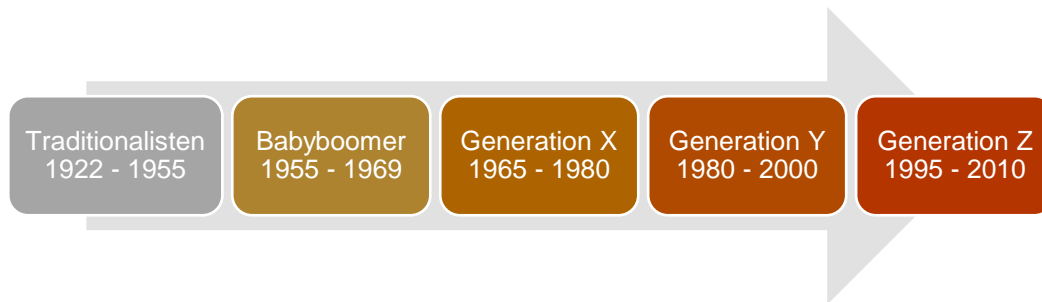
<sup>24</sup> Vgl. Demografieportal des Bundes und der Länder, [https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2015/151203\\_BW\\_Bevölkerungsvorausberechnung](https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2015/151203_BW_Bevölkerungsvorausberechnung) [30.07.2017]; Anhang, Anlage 4.

<sup>25</sup> Vgl. Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> [02.08.2017].

<sup>26</sup> Vgl. Bruch, Kunze, Böhm (2010), S.95; Krause (2015), S. 12.

Schulenberg<sup>27</sup> die Zeitspanne von 1980 bis 2000 zugeordnet, wohingegen Bund<sup>28</sup> hierfür den Zeitraum von 1980 bis 1995 aufführt. Bund hält eine präzise Eingrenzung jedoch nicht für relevant, da verschiedene Generationen fließend ineinander übergehen. Diese Ansicht wird in der Literatur und in der vorliegenden Arbeit ebenfalls vertreten.

Abbildung 6: Generationenwandel von 1922 bis heute



*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ruthus (2013), S. 16ff.*

Unabhängig von diesen zeitlichen Differenzen bzw. Überschneidungen lassen sich den einzelnen Generationen bestimmte Merkmale<sup>29</sup> zuordnen. Die **Traditionalisten** (geb. zw. 1922 - 1955) haben teils den ersten und zweiten Weltkrieg miterlebt und sind geprägt durch traditionelle und konservative Werte. Heutzutage sind sie nur noch vereinzelt im Arbeitsleben vertreten. Die **Babyboomer** (geb. zw. 1955 - 1969) bilden die älteste Generation auf dem Arbeitsmarkt. Wie in Kapitel 2.2.1 bereits geschildert, finden sich hier die geburtenstarken Jahrgänge wieder. Durch diesen demografischen Umstand stieg der Konkurrenzdruck für die Babyboomer in der Arbeitswelt erheblich an. Die jungen Arbeitgeber mussten sich gegen Konkurrenten beweisen und nahmen deshalb lange Arbeitszeiten und die Opferung ihrer Freizeit in Kauf. Die Arbeit wurde als Pflicht und nicht als Selbstverwirklichung verstanden. Typische Merkmale für diese Generation sind eine starke Leistungsorientierung, Pflichtbewusstsein und Durchsetzungsvermögen. Die Angehörigen der

---

<sup>27</sup> Vgl. Schulenberg (2016), S. 11.

<sup>28</sup> Vgl. Bund (2014) S. 12; Krause (2015), S. 13.

<sup>29</sup> Diese Generationsmerkmale müssen nicht auf alle Individuen einer Generation zutreffen, sondern werden von jedem einzelnen Mitglied mehr oder weniger stark geteilt.

**Generation X** (geb. zw. 1965 - 1980) werden als Personen beschrieben, die Wohlstand, Karriere und Sicherheit eine große Bedeutung zumessen, weswegen die Gründung einer Familie etwas an Stellenwert verliert und die Scheidungsrate steigt. Jedoch haben für sie Begriffe wie ökologische Verantwortung und Nachhaltigkeit an Bedeutung gewonnen.<sup>30</sup>

Da die vorliegende Arbeit vorwiegend diejenigen Generationen behandelt, welche als künftige Nachwuchsfachkräfte fungieren sollen, werden in den folgenden Unterkapiteln die Generationen Y und Z näher beleuchtet.

### **2.3.1 Generation Y**

Die Vertreter dieser Generation wurden zwischen 1980 und 2000 geboren und gehören bis dato wohl der meist erforschten Generation an. Je nach Quelle werden sie auch als „Millennials“ (= die Jahrtausender) bezeichnet. Dieser Begriff ist jedoch aufgrund der Abgrenzung zur nachfolgenden Generation Z, deren Anhänger zw. 1995 – 2010 geboren und somit ebenfalls als Millennials zu bezeichnen sind, eher zweitrangig.

Den Ausdruck „Generation X“ gibt es schon seit den 50er Jahren. Die nachfolgende Generation als „Generation Y“ zu betiteln war daher naheliegend. Doch der Begriff hat eine weitere Bedeutung: Das Ypsilon wird im Englischen wie „why“ (=warum) ausgesprochen. Dieses Fragewort gilt nahezu als Markenzeichen der beschriebenen Generation, weil diese bestehende Vorstellungen und Verhältnisse hinterfragt, welche von den Vorgängergenerationen als selbstverständlich angenommen wurden.<sup>31</sup> Da diese Altersgruppe mit der Digitalisierung und der Fortschreitung des Internets aufgewachsen ist, verfügt sie über eine Vielzahl an Informationen und kann sich weitere innerhalb kurzer Zeit problemlos beschaffen. Außerdem ist festzustellen, dass die Heiratsneigung stark gesunken<sup>32</sup> ist und viele junge Familien erst mit ca. 30 Jahren ihren Kinderwunsch

---

<sup>30</sup> Vgl. Krause (2015), S. 13ff.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda.

<sup>32</sup> Eheschließungen im Jahr 1960 (700 Tsd.) fast doppelt so hoch wie im Jahr 2014 (386 Tsd.).

verwirklichen wollen.<sup>33</sup> Kritiker warnen jedoch davor, dieses und nachfolgende Merkmale auf alle Anhänger der Generation Y zu beziehen. So besteht auch diese Generation aus Individuen, welche die Merkmale mehr oder weniger stark vertreten. Der Großteil von ihnen teilt viele dieser Merkmale, nur wenige teilen alle oder gar keine. Dennoch sind sich die Mitglieder dieser Generation untereinander ähnlicher als die Mitglieder anderer Generationen.<sup>34</sup> Dies sieht man unter anderem am durchschnittlich hohen Bildungsniveau. So konnten im Jahr 2013 77 % der 20- bis unter 30-Jährigen einen höherwertigen Schulabschluss<sup>35</sup> vorweisen. Außerdem betrug der Anteil der Studienanfänger unter den Schulabgängern eines Jahrgangs rund 58 %, womit sich dieser Wert verglichen mit 2002 fast verdoppelt hat. Dem gegenüber steht jedoch eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes 2013, der zufolge 13,8 % der jungen Erwachsenen zwischen 20 und 29 Jahren ohne abgeschlossene Berufsausbildung festgestellt wurden. Demnach umfasst die Generation Y nur den Teil dieser Altersgruppe, welche gute Qualifikationen vorweist und aufgrund des demografischen Wandels hohe Erwartungen an die Arbeitswelt stellen kann.

Fernere Merkmale sind laut Schulenberger hohe Freiheitsorientierung, starke Gemeinschaftsorientierung und aufgrund der Globalität eine Offenheit für internationales Denken und Handeln.<sup>36</sup> Ihnen ist eine „Work-Life-Balance“ wichtig, der zufolge das Arbeitsleben im Einklang stehen sollte mit dem Privatleben. Dennoch engagieren sie sich häufig über den Job hinaus, insofern werden Arbeit und Privatleben nicht mehr streng geteilt, sondern ergänzen und verschmelzen zunehmend.

Eine weitere Eigenschaft ist ein hohes Maß an Selbstbewusstsein, was laut Generationen-Barometer (siehe Anlage 6) dem heutigen Erziehungsstil zuzuschreiben ist. Diese Generation wurde bzw. wird zu mehr

---

<sup>33</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016), S.58.

<sup>34</sup> Vgl. Schulenberg (2016), S.1.

<sup>35</sup> 31 % einen Realschulabschluss und 46 % die Fachhochschul- oder Hochschulreife.

<sup>36</sup> Vgl. Schulenberg (2016), S. 10ff; Anhang, Anlage 5.

Selbstständigkeit und größerer Individualität erzogen. Die Eltern lassen ihre Kinder vieles selbst entscheiden und fördern ihre Interessen. Damit verbunden ist gleichzeitig eine größere Offenheit und Direktheit gegenüber Vorgesetzten, was in der Arbeitswelt einen Generationenkonflikt, vor allem bei älteren Vorgesetzten, mit sich führen kann. Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ist im Vergleich zu vorherigen Generationen, aufgrund der zahlreichen Alternativen und der hohen Flexibilität der Generation, erheblich geschrumpft. Sie wollen viele unterschiedliche Berufserfahrungen sammeln und dadurch die Karrierechance erhöhen. Einige Personalmanager werfen den jungen Arbeitnehmern deshalb vor, sie seien sprunghaft und treulos.<sup>37</sup> Um diesem Vorwurf entgegenzutreten zu können ist es umso wichtiger, sich als potenzieller Arbeitgeber mit den Bedürfnissen der jungen Arbeitnehmer auseinanderzusetzen.

### **2.3.2 Generation Z**

Die Generation Z, deren Anhänger zwischen 1995 und 2010 geboren sind und langsam auf den Arbeitsmarkt strömen, verkörpert viele Merkmale der Vorgängergeneration Y. Dementsprechend differenzieren einige Autoren in der Literatur nicht zwischen den beiden Generationen. So werden sie aufgrund ihrer Vertrautheit bzw. ihrem intuitiven Umgang mit neuen Technologien auch häufig als „Digital Natives“ (= digitale Ureinwohner) zusammengefasst. Jedoch wurde Generation Z in eine digitalisierte Welt hineingeboren und war somit bereits im jüngsten Kindesalter mit digitalen Medien konfrontiert, wohingegen die Vorgängergeneration sich diesen Umgang erst aneignen musste. So waren Google (1998), Wikipedia (2001), Facebook (2004) und auch YouTube (2005) bereits eingeführt als die Nutzung des Internets für die Generation Z relevant wurde. Demzufolge hat die jüngste Generation eine noch stärker durch digitale Medien beeinflusste Entwicklung vollzogen und ist dadurch tiefer von neuen Kommunikationsmöglichkeiten sowie von sozialen Netzwerken geprägt. Davon begünstigt spielt die Individualisierung der Generation Z eine weitaus größere Rolle als

---

<sup>37</sup> Vgl. Krause (2015), S. 18ff.



für ihre Vorgängerin. In der Summe sind ihre Lebenswelten offener und individueller. Die Erziehung der Eltern spielt auch in dieser Generation eine große Rolle: Aufgrund abgelegter konservativer Werte werden den Kindern noch mehr Entscheidungsfreiheiten und Raum zur Selbstentfaltung eingeräumt.<sup>38</sup> Außerdem ist ihnen, im Gegensatz zu den Anhängern der Generation Y, eine Trennung zwischen Beruf und Freizeit sehr wichtig („Work-Life-Separating“). Auf diesen Wandel müssen künftige Arbeitgeber bei Bedarf agieren, denn aufgrund des stark diskutierten Fachkräftemangels infolge der demografischen Gegebenheiten, weist die jüngste Generation eine noch höhere Illoyalität gegenüber dem Arbeitgeber auf als noch Generation Y.

### **3 Demografie als Herausforderung für den öffentlichen Dienst**

Zum 30. Juni 2015 arbeiteten rund 4,7 Millionen Beschäftigte bei Kommunen, Ländern und Bund. Das sind über 10 % aller Erwerbstätigen in Deutschland. Der Personalbestand im öffentlichen Dienst ist zwischen 2012 und 2015 leicht um 28 Tsd. Beschäftigte gestiegen.<sup>39</sup>

Dennoch wird der in Kapitel 2.2 beschriebene Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels vor allem den öffentlichen Sektor treffen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich primär mit dieser demografischen Herausforderung für den öffentlichen Dienst und berücksichtigt hierbei auch einzelne Berufsgruppen. Anschließend werden konkrete Maßnahmen aufgeführt, mit denen sich die öffentliche Verwaltung auf die erläuterten Herausforderungen vorbereiten kann. Diese theoretischen Betrachtungen bilden die Grundlage und Argumentationsbasis für die anschließende empirische Untersuchung in Kapitel 4.

---

<sup>38</sup> Vgl. Klaffke (2014), S. 57ff.

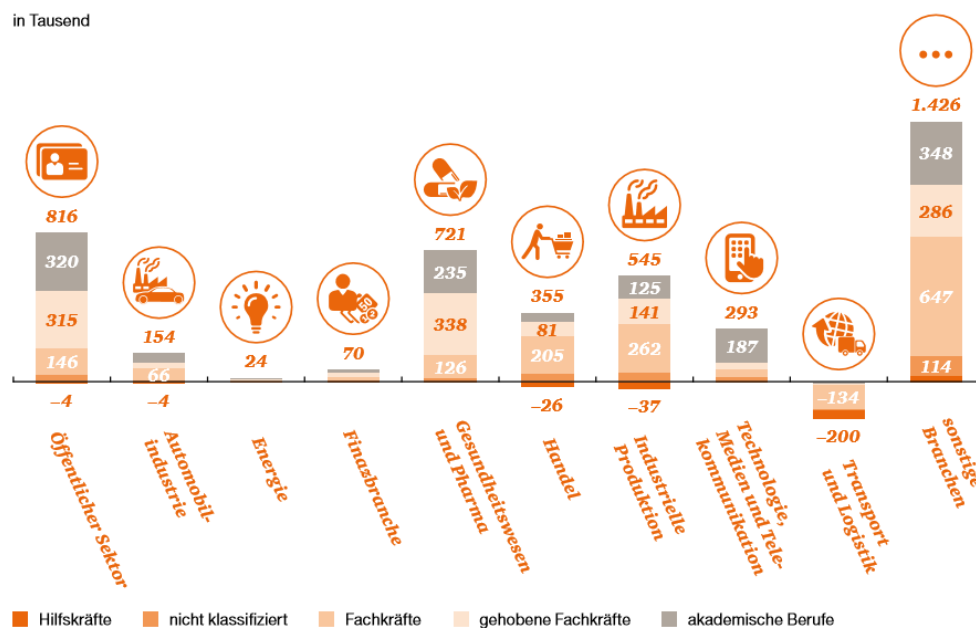
<sup>39</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, Jedes Alter zählt (2017), S. 63.

### 3.1 Fachkräftemangel

Nach Einschätzung der Bundesagentur für Arbeit gibt es in Deutschland keinen flächendeckenden Fachkräftemangel. Jedoch steht außer Zweifel, dass es derzeit Engpässe in einzelnen Branchen gibt, welche sich zukünftig weiter zuspitzen werden.<sup>40</sup> Der relative Arbeitskräfteengpass<sup>41</sup> für alle Branchen und Berufe wird sich bis zum Jahr 2030 um fast 50 % erhöhen, sodass – trotz Digitalisierung und Einsparmaßnahmen in der Industrie - beinahe jede zehnte Stelle nicht mehr besetzt werden kann (vgl. Anlage 7).

Dem deutschen Arbeitsmarkt werden somit bis zum Jahr 2030 aufgrund des demografischen Wandels rund 3,5 Mio. Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen als heute. Der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst wird mit über 800 Tsd. fehlenden Beschäftigten im Vergleich zu anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen (vgl. Abbildung 7).<sup>42</sup>

Abbildung 7: Fachkräftemangel im Jahr 2030 nach Branchen



Quelle: PwC Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S. 19.

<sup>40</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html> [06.08.2017].

<sup>41</sup> Relativer Arbeitskräfteengpass = Arbeitskräftenachfrage > Arbeitskräfteangebot.

<sup>42</sup> Vgl. PwC Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S. 7ff.

Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der öffentliche Sektor der größte Arbeitgeber der aufgeführten Branchen ist und die Zahlen somit nicht den relativen Mangel angeben. Der Anteil unbesetzter Stellen liegt im Jahr 2030 dennoch mit knapp 11 % über dem Gesamtwert aller Branchen, welcher bei unter 10 % liegt. Der relative Engpass steigt vom Jahr 2015 bis zum Jahr 2030 um 70 %, wohingegen sich der Engpass in allen Branchen lediglich um 45 % erhöht.

Dieser Mangel resultiert hauptsächlich daraus, dass die ersten Arbeitsaufnahmen von Studien- und Ausbildungsabsolventen die altersbedingten Renteneintritte in den kommenden Jahren aufgrund des demografischen Wandels nicht mehr ausgleichen können. Zu berücksichtigen ist auch, dass der öffentliche Sektor sehr dienstleistungsintensiv arbeitet und somit auf Fachkräfte angewiesen ist. Die Industrie hingegen kann das Fehlen von Fachkräften bis zu einem gewissen Grad durch Automatisierung ausgleichen.

Aus Abbildung 7 wird deutlich, dass insbesondere akademische Berufe unter dem Fachkräftemangel leiden werden und das obwohl es 2008 noch einen Überschuss an akademischen Fachkräften im öffentlichen Sektor gab. Der heute schon spürbare Mangel wird sich bis zum Jahr 2030 auf 40 % erhöhen und sich somit verdreifachen.<sup>43</sup> Dies liegt unter anderem daran, dass Akademiker auch im öffentlichen Sektor immer gefragter sind.<sup>44</sup> Andererseits steht der öffentliche Dienst im direkten Wettbewerb um potenzielle Nachwuchskräfte mit den Sektoren der Privatwirtschaft, welche insbesondere Beschäftigte mit höheren Qualifikationen durchschnittlich besser entlohnern.

Auch die Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, die sich von den übrigen Sektoren abhebt, spielt eine große Rolle hinsichtlich des Fachkräftemangels (siehe Abbildung 8). Das Durchschnittsalter lag im Jahr 2015 im öffentlichen Dienst bei 44,5 Jahren und überstieg das

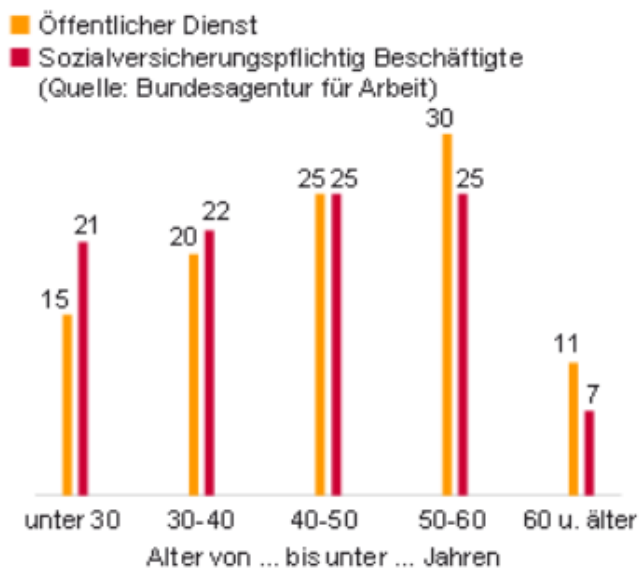
---

<sup>43</sup> Vgl. ebenda.

<sup>44</sup> PwC Deutschland, In Deutschland werden Arbeitskräfte rar (2016), S. 9f.

Durchschnittsalter aller Beschäftigten somit um über zwei Jahre. Auffällig ist, dass nur 15 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst unter 30 Jahre alt sind, wodurch der öffentliche Sektor sechs Prozentpunkte unterhalb dem Durchschnitt der anderen Sektoren liegt. Ein Grund für diesen Unterschied ist der hohe Anteil an Akademikern im öffentlichen Dienst: Durch späteren Berufseinstieg ergibt sich ein niedrigerer Anteil junger Beschäftigter.<sup>45</sup>

Abbildung 8: Altersstruktur der Beschäftigten 2015 in %



Quelle: Statistisches Bundesamt, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst.html> [07.08.2017].

Doch auch der Anteil der über 50-Jährigen unterscheidet sich zu den anderen Sektoren. 30 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind im Ausgangsjahr 2015 zwischen 50 und 60 Jahre alt. Das entspricht 5 % mehr als in anderen Branchen. Der Anteil der über 60-Jährigen liegt mit über 10 % auch deutlich über dem Durchschnitt der übrigen Sektoren. Dieser höhere Anteil an älteren Beschäftigten ist vor allem darauf zurückzuführen, dass aufgrund des Babybooms in den 1960er- und 1970er-Jahren

---

<sup>45</sup> Statistisches Bundesamt, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst.html> [07.08.2017].

zahlreiche Lehrkräfte eingestellt wurden, die sich nun im pensionsfähigen Alter befinden und bereits in den vergangenen Jahren für einen Höchstwert an Neupensionierungen sorgten. Allein im Januar 2017 gab es eine Steigerung zum Vorjahr von 4,1 % an altersbedingten Pensionen der ehemaligen Landesbeamten. Dieser Trend wird auch in den kommenden Jahren für eine anhaltend hohe Zahl an Pensionierungen sorgen. Insgesamt gab es Anfang 2017 in den Bereichen der Kommunen, der Länder und des Bundes rund 1.249 Tsd. Pensionäre, was einer Steigerung von 2,6 % zum Vorjahr entspricht. Bei den Kommunen betrug der Anstieg sogar 3,3 %, was dem höheren Altersdurchschnitt zuzuschreiben ist. Im Bereich des Bundes war nur eine Steigerung von 0,4 % festzustellen, was wiederum am durchschnittlich niedrigeren Alter der Bundesbeschäftigten liegt.<sup>46</sup>

Hervorzuheben ist, dass der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst auch gegenwärtig schon deutlich zu spüren ist. Bereits im Jahr 2014 warnte der dbb Bundesvorsitzende Klaus Dauderstädt, dass derzeit über 170. Tsd. Stellen unbesetzt gewesen seien. Fachkräfte fehlten im gesamten öffentlichen Dienst von Bund, Ländern und Kommunen. Alleine bei Städten und Gemeinden seien es 142 Tsd.<sup>47</sup> Der Personalbestand ist zwar zwischen 2012 und 2015 um 28 Tsd. Beschäftigte im öffentlichen Dienst leicht gestiegen, jedoch ist dies vor allem aufgrund der aktuellen Flüchtlingskrise und anderen notwendigen Personalaufstockungen geschehen. Der absolute Mangel ist trotz dieser Erhöhung von Beschäftigten nicht rückläufig gewesen und wird sich zukünftig weiter verstärken.

Aufgrund der absolut geringeren Beschäftigtenzahl und der höheren Attraktivität wird der Bund voraussichtlich am wenigstens vom Fachkräftemangel betroffen sein. Länder und Kommunen stehen aufgrund

---

<sup>46</sup> Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 28.07.2017, [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/06/PD17\\_216\\_742pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/06/PD17_216_742pdf.pdf?__blob=publicationFile) [07.08.2017].

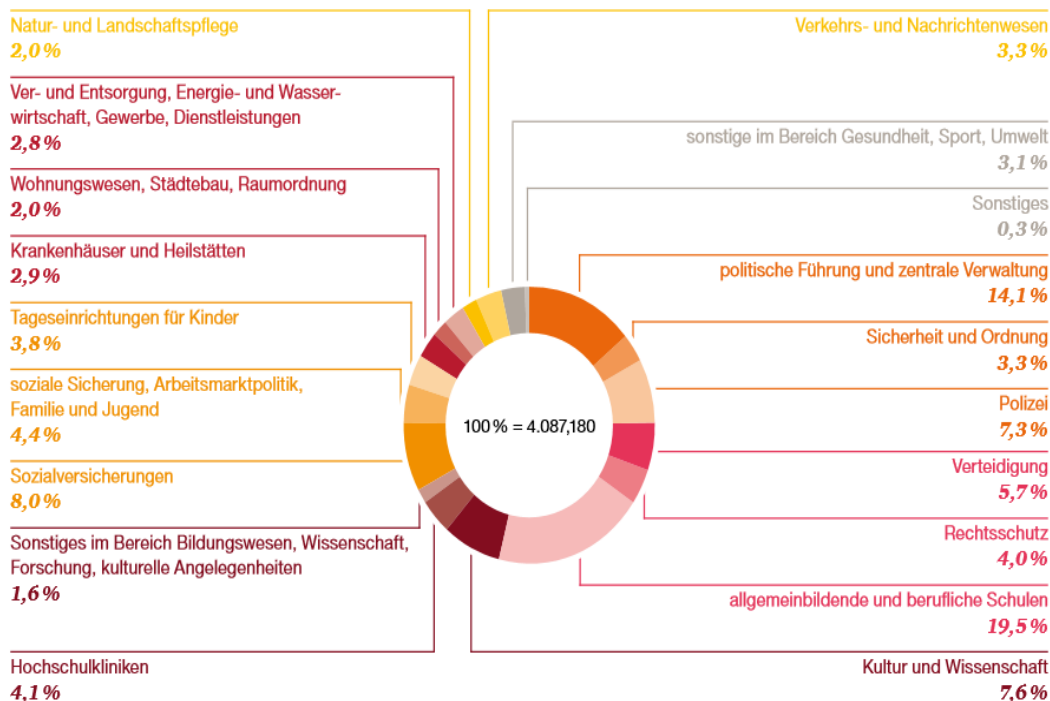
<sup>47</sup> Vgl. dbb beamtenbund und tarifunion, <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/Fachkraeftemangel-personaloffensive-fuer-oeffentlichen-dienst-gefordert.html> [07.08.2017].

der höheren Altersstruktur vor besonderen Herausforderungen. Insbesondere der ländliche Bereich wird den aufgeführten Mangel zu spüren bekommen, da Flexibilität und Mobilität wichtige Kriterien für viele (zukünftige) junge Arbeitnehmer darstellen. Infolgedessen wird zunehmend der Trend verfolgt, in Ballungsräumen leben und arbeiten zu wollen.<sup>48</sup> Dennoch ist es auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung wichtig, sich mit diesem brisanten Thema auseinanderzusetzen, um frühzeitig reagieren zu können.

### 3.1.1 Einzelne Berufssparten im Überblick

Der öffentliche Dienst in der Bundesrepublik Deutschland ist ein vielfältiger Arbeitgeber, der unterschiedlichste Berufsgruppen in den verschiedensten Aufgabenbereichen auf allen drei staatlichen Ebenen beschäftigt (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Vollzeitäquivalent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nach Aufgabenbereichen (Stand 2015)



Quelle: PwC Deutschland, *Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst* (2017), S. 21.

---

<sup>48</sup> Vgl. PwC Deutschland, *Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst* (2017), S. 7ff.

Rund 20 % aller Beschäftigten im öffentlichen Sektor arbeiten im Bereich der allgemeinbildenden und beruflichen Schulen. Den größten Anteil dieser Arbeitnehmergruppe bilden die Lehrkräfte. Mit rund 15 % folgt der Bereich „politische Führung und zentrale Verwaltung“. Diese beiden Beschäftigtengruppen machen über ein Drittel der gesamten Belegschaft aus und bilden somit den Kern des öffentlichen Dienstes. Wichtige Einzelgruppen sind überdies Beschäftigte bei den gesetzlichen Sozialversicherungen (8 %), Polizisten (7,3 %), Bundeswehrbeschäftigte (5,7 %) sowie Beschäftigte in den Bereichen Familie, Jugend und Kindertageseinrichtungen. Nicht zu unterschätzen ist außerdem der Beschäftigtenanteil von 7,6 % im Bereich Kultur und Wissenschaft.

Die zahlenmäßig größten Berufsgruppen des öffentlichen Dienstes, demgemäß die Lehrkräfte sowie die Verwaltungsfachkräfte und ähnliche Fachkräfte, sind bezüglich des absoluten Mangels am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen. 176.540 Lehrkräftestellen können bis zum Jahr 2030 nicht besetzt werden, wodurch sich dieser Mangel folglich um über 150 % verschärft. Bei den Verwaltungskräften<sup>49</sup> wird es rund 112.400 offene Stellen in der öffentlichen Verwaltung geben. Die Differenz zwischen Angebot und Nachfrage bei den Betreuungskräften wird sich ebenfalls erhöhen, wodurch mit einem Fachkräftemangel von 20.Tsd Beschäftigten zu rechnen ist.<sup>50</sup>

Doch nicht nur der absolute Mangel an Beschäftigten im Kernbereich des öffentlichen Dienstes ist zu berücksichtigen. Insbesondere der relative Fachkräftemangel in der IT-Branche und den MINT-Berufen<sup>51</sup> übersteigt den der Lehr- und Verwaltungsfachkräfte. Der relative Engpass an Betreuungskräften fällt mit 7,5 % dennoch verhältnismäßig hoch aus. Den Großteil dieser Gruppe machen die Erzieher der Kindertagesstätten aus.

---

<sup>49</sup> Die Verwaltungsfachkräfte umfassen „nicht akademische betriebswirtschaftliche und kaufmännische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte“ sowie „nicht akademische juristische, sozialpflegerische, kulturelle und verwandte Fachkräfte“.

<sup>50</sup> Vgl. PwC Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S. 24.

<sup>51</sup> Hier sind Berufe in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik gemeint.

Gerade bei diesen Berufsgruppen besteht eine direkte Konkurrenz mit der Privatwirtschaft (vgl. Anlage 8). Hierzu lässt sich also zusammenfassen, dass sich im öffentlichen Sektor zwei Formen des Fachkräftemangels verschärfen:

1. In einigen zentralen Berufen (lehrende Berufe, Verwaltungsfachkräfte und Betreuungsberufe) fehlt es zunehmend und teilweise erheblich an Nachwuchsfachkräften. Es stellt sich die Frage, ob der öffentliche Dienst für junge Menschen bei der Berufswahl attraktiv genug erscheint.
2. Der schärfste Wettbewerb mit der Privatwirtschaft findet vorwiegend bei den MINT-Berufen und im Gesundheitsbereich statt. Doch auch Führungskräfte wenden sich aufgrund der besseren Entlohnung immer häufiger der Privatwirtschaft zu. Fragwürdig ist, ob der öffentliche Dienst als Arbeitsgeber im direkten Wettbewerb mit der Privatwirtschaft ausreichend konkurrenzfähig ist.

Den größten absoluten Fachkräfteengpass wird aufgrund der höchsten Beschäftigtenzahl von knapp 2,1 Millionen die Landesebene erwarten. Hier finden sich zudem die akademischen Mangelberufe wie Lehrer, Forscher, Wissenschaftler, Ärzte, Richter und Staatsanwälte wieder. Auch der relativ große Bereich der Finanzverwaltung der Länder wird mit einem erheblichen Engpass rechnen müssen. Zwar kann dieser Engpass vermeintlich durch weitere Digitalisierungen von Steuerprüfungsprozessen gemildert werden, jedoch sind hierfür wieder spezialisierte IT-Fachkräfte von Nöten, wodurch sich der Fachkräftemangel lediglich in die IT-Branche verschiebt. Auf Landesebene hält sich, abgesehen im Bereich der IT-Branche, die Konkurrenz mit der Privatwirtschaft in Grenzen. Aufgrund des hohen absoluten Fachkräfteengpasses muss aber auf eine rechtzeitige Ausbildung von Fachkräften Wert gelegt werden.

Dem größten direkten Wettbewerb um Fachkräfte werden sich hingegen Kommunen ausgesetzt sehen. Auf Kommunalebene finden sich viele Berufe wieder, die ein großes Spektrum an Spezialisierungen erfordern, so



zum Beispiel im Städtebau. Aufgrund der schlechteren Bezahlung sind Kommunen gegenüber der Privatwirtschaft gerade in Berufen mit Spezialisierungen und bei Führungskräften kaum konkurrenzfähig. Doch auch mit den Bundesländern und dem Bund müssen Kommunen um (Nachwuchs-)Fachkräfte konkurrieren. Gerade im Gesundheitswesen haben es Kommunen aufgrund der attraktiven Hochschulkliniken der Länder schwer, qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen.

Letztendlich wird sich jedoch gerade der Mangel an Verwaltungs- und Sekretariatsfachkräften auf allen Ebenen der politischen Führung und zentralen Verwaltung bemerkbar machen. Dementsprechend muss es auf allen drei Ebenen gelingen, ausreichend Nachwuchs auszubilden und Fachkräfte zu halten.<sup>52</sup>

### **3.1.2 Situation im Landratsamt Karlsruhe**

Das Landratsamt Karlsruhe befindet sich im Bundesland Baden-Württemberg im Süden Deutschlands. Die Altersstruktur der Beschäftigten der Kommunen in BW ist im Vergleich zu anderen Bundesländern durch eine verhältnismäßig junge Belegschaft geprägt. Demzufolge sind die Kommunen dieses Landes mit einer geringeren demografischen Herausforderung konfrontiert als andere Bundesländer. Insbesondere die neuen Bundesländer wie Thüringen, Sachsen-Anhalt oder Mecklenburg-Vorpommern weisen eine hohe Altersstruktur auf (siehe Anlage 9).<sup>53</sup>

Dennoch ist auch in BW – und insofern auch im Landratsamt Karlsruhe – der demografische Wandel zu spüren. Ein erhöhter Fachkräftebedarf besteht somit einerseits aufgrund der demografischen Entwicklungen der Belegschaft und der damit verbundenen altersbedingten Abgänge. Andererseits führt die Aufgabenbewältigung im Asylbereich aufgrund der zunehmenden Flüchtlingsströme zu einem höheren Bedarf an Personal. Die Gesamtzahl des Personals ist von 2013 bis 2015 um 9,41 % gestiegen, jedoch war diese Aufstockung primär aufgrund der steigenden

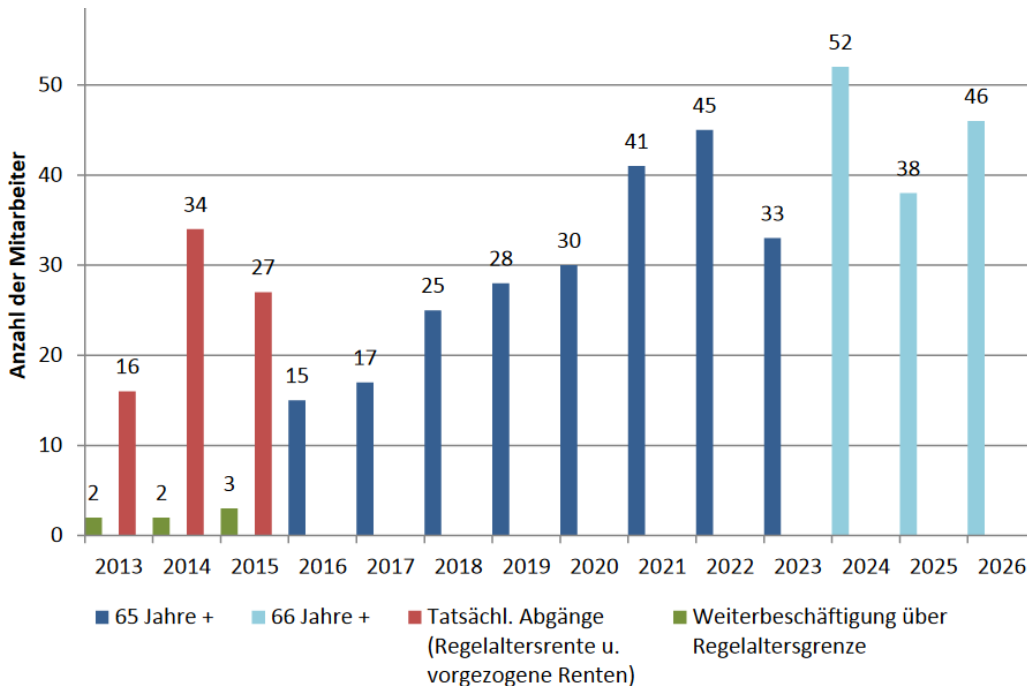
---

<sup>52</sup> Vgl. PwC Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S. 22ff.

<sup>53</sup> Vgl. ebenda, S. 32.

Flüchtlingszahlen dringend erforderlich. Doch auch die steigenden Altersabgänge führten zu dieser Personalerhöhung (vgl. Abbildung 10). Im Zeitraum von 2016 bis 2026 wird die Anzahl der über 50-Jährigen um 21,49 % steigen. Die Anzahl der 30- 49-Jährigen hingegen wird sich im selben Zeitraum um 17,3 % verringern (siehe Anlage 10).<sup>54</sup>

Abbildung 10: Altersabgänge im Landratsamt Karlsruhe von 2013 bis 2026



Quelle: Landratsamt Karlsruhe, Personal- und Organisationsbericht 2016 (2016), S. 16.

Die Steigerung an Altersabgängen durch Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze im Jahr 2014 und 2015 zu den Vorgängerjahren ist damit zu begründen, dass es ab Juli 2014 aufgrund einer Gesetzesänderung möglich wurde, unter bestimmten Voraussetzungen bereits mit 63 Jahren in Rente zu gehen. Bei der weiteren Betrachtung der Plandaten ab dem Jahr 2016 zeichnet sich ein jährlicher Anstieg der altersbedingten Abgänge ab. Im Jahr 2024 wird die höchste Anzahl (52) an Altersabgängen erwartet. Bei der Betrachtung der Trendlinie zeigt sich bis zum Jahr 2026 eine eindeutige Entwicklung steigender Altersabgänge.

---

<sup>54</sup> Bei diesen Annahmen wurden fiktive Neueinstellungen bereits berücksichtigt.

Die externe Fluktuation<sup>55</sup> des Personals liegt mit 6,19 % im Jahr 2015 leicht unter dem Durchschnitt der Vergleichsdaten zu anderen Kommunen in BW. Um diese Fluktuation ausgleichen zu können, muss das Landratsamt insbesondere für potenzielle Nachwuchskräfte einen attraktiven Arbeitgeber darstellen. Die Bewerberzahlen in „verwaltungstypischen Berufen“<sup>56</sup> fallen im Vergleich zu anderen Ausbildungsberufen im Landratsamt Karlsruhe sehr hoch aus. Insbesondere bei technisch versierten Berufen wie Forstwirt, Straßenwärter, Vermessungstechniker oder Fachinformatiker sind die Zahlen sehr gering und zudem rückläufig (vgl. Anlage 11).<sup>57</sup> Diese Verteilung ist in allen Kommunen des öffentlichen Dienstes zu beobachten und resultiert primär aus mangelnder Kenntnis über die Ausbildungsmöglichkeiten von Seiten der jüngeren Generationen. Unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung müssen das LRA sowie weitere betroffene Einrichtungen des öffentlichen Dienstes somit gerade diese Berufsgruppen stärker umwerben, Praktikumsplätze anbieten und sich als attraktiver Arbeitgeber in der Öffentlichkeit präsentieren.

### **3.2 Möglichkeiten der Gegensteuerung**

Die bisherigen Ausführungen dieses Kapitels haben aufgezeigt, dass im öffentlichen Dienst eine Gegensteuerung hinsichtlich der Herausforderungen des demografischen Wandels von Nöten ist.

Zum einen kann mit einer qualitativen Gegensteuerung erreicht werden, dass die vorhandenen Potenziale der Beschäftigten so effektiv und effizient wie möglich genutzt werden. Zum anderen kann eine quantitative Gegensteuerung durch bedarfsgerechte Neueinstellung und Ausbildung für den mittelfristigen Bedarf sichergestellt werden.<sup>58</sup> Aufgrund des eingeschränkten Umfangs der vorliegenden Arbeit wird der Fokus in diesem Kapitel sowie in der gesamten Arbeit auf das stärkste

---

<sup>55</sup> Berücksichtigt sich Personalabgänge durch Rente/Pension sowie Arbeitgeberwechsel.

<sup>56</sup> Verwaltungstypische Berufe sind hier: Verwaltungsfachangestellte, Verwaltungswirte und die Studiengänge B.A. Public Management sowie B.A. soziale Arbeit.

<sup>57</sup> Vgl. Landratsamt Karlsruhe, Personal- und Organisationsbericht (2016), S. 4 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2010), S. 18.

Gegensteuerungsinstrument gelegt: Die Gewinnung von Nachwuchskräften. Jedoch gibt es noch weitere Möglichkeiten der Gegensteuerung, welche – neben der Gewinnung von Nachwuchskräften – im öffentlichen Sektor Anwendung finden sollten, um weiterhin dienstleistungsfähig und bürgerfreundlich bleiben zu können. Im folgenden Kapitel werden die Instrumente „Gesundheitsmanagement“ und „Wissensmanagement“ komprimiert beleuchtet, um anschließend mit dem essenziellen Instrument „Gewinnung von Nachwuchskräften“ auf die empirische Untersuchung in Kapitel 4 überleiten zu können.

### **3.2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Laut DAK Gesundheitsreport 2017 belegt die öffentliche Verwaltung Platz drei hinsichtlich des höchsten Krankenstandes der neun größten Wirtschaftsgruppen und liegt damit über dem Durchschnitt aller Branchen (siehe Anlage 12).<sup>59</sup> Diese Aufführung macht deutlich, dass bezüglich dieser Thematik Handlungsbedarf besteht.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) fördert nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter, sondern sichert auch ihre Leistungsfähigkeit, schützt gleichzeitig vor Überlastung und reduziert folglich die Fehlzeiten. Hierdurch rückt neben der physischen Gesundheit insbesondere die psychische Gesundheit in den Fokus.<sup>60</sup> Zu den obligatorischen Aufgaben gehört neben Maßnahmen des betrieblichen Arbeitsschutzes auch das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement. Freiwillige Leistungen können spezielle Sportangebote oder Seminare im Bereich Stressmanagement sein.<sup>61</sup> Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl Beschäftigte als auch die Institutionen des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber vom Gesundheitsmanagement profitieren. Wenn der Krankenstand der Belegschaft dauerhaft gesenkt werden kann, muss

---

<sup>59</sup> Vgl. DAK-Gesundheit (2017), S. 128f.

<sup>60</sup> Vgl. Treier/Uhle (2013), S. 9.

<sup>61</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014), S. 88f.

weniger Personal gefunden werden, das dieses Defizit ausgleicht.<sup>62</sup> Außerdem kann mittels des BGM die Attraktivität des Arbeitgebers gesteigert sowie Wissensverlust, infolge von frühzeitigem Ausscheiden der Mitarbeiter, vermieden werden.

### **3.2.2 Wissensmanagement**

Wenn die geburtenstarken Jahrgänge den Ruhestand antreten, scheiden mit ihnen ein breiter Erfahrungsschatz und wichtige Kenntnisse, die im Laufe des Berufslebens erlernt wurden, aus. Um die Qualität des Dienstleistungskomplexes im öffentlichen Dienst halten und bestenfalls steigern zu können, darf dieses Wissen nicht verloren gehen.<sup>63</sup>

Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen und ist insoweit auch im öffentlichen Sektor von großer Bedeutung. Neue Methoden, um das vorhandene Wissen zu entfalten, neues Wissen zu erwerben und auf nachfolgende Generationen zu übertragen, sind angesichts der demografischen Herausforderungen unerlässlich. Aufgrund der schnellen Fortschreitung neuer Technologien ist es vor allem für die ältere Belegschaft wichtig, ausreichend in dieser Thematik geschult zu werden, um letztendlich ihr volles Potenzial entfalten zu können. Um den sich ständig verändernden Anforderungen gerecht zu werden, ist lebenslanges Lernen jedoch für alle Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes in sämtlichen elementaren Themengebieten unumgänglich.<sup>64</sup>

### **3.2.3 Gewinnung von Nachwuchskräften**

Die Herausforderungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt lassen sich weder in der Privatwirtschaft noch im öffentlichen Sektor durch Anwendung von qualitativen Instrumenten gänzlich beheben.

---

<sup>62</sup> Durch Senkung des Krankenstandes können außerdem Personalkosten eingespart werden.

<sup>63</sup> Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 153ff.

<sup>64</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2010), S.45

Die bisherigen Aufführungen haben gezeigt, dass insbesondere der öffentliche Dienst einem Fachkräftemangel ausgesetzt ist, welcher sich zukünftig stark zuspitzen wird. Dieser Mangel lässt sich langfristig nur durch Anwendung von quantitativen Instrumenten, wie der Gewinnung von Nachwuchskräften, kompensieren.

Das Kontingent an potenziellen Mitarbeitern schrumpft aufgrund des demografischen Wandels von Jahr zu Jahr, weswegen es umso wichtiger ist, die vorhandenen Kapazitäten vom öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu überzeugen. Laut PwC-Studie leidet der öffentliche Sektor als Arbeitgeber, insbesondere wegen der schlechteren Bezahlung in vielen Berufssparten<sup>65</sup>, den festgefahrenen Verwaltungsprozessen, dem Rückstand hinsichtlich Technologie und den eingeschränkten persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, unter einem schlechteren Ruf als die Privatwirtschaft.<sup>66</sup> Auch das Ansehen des „Beamten“, welcher den öffentlichen Dienst in vielen Berufssparten repräsentiert, belegt von 33 vorgestellten Plätzen nur Platz 25. Dies wurde in der Bürgerbefragung der Forca-Studie, welche im Auftrag des dbb beamtenbund und tarifunion durchgeführt wurde, festgestellt. Hierzu ist aber festzuhalten, dass sich das allgemeine Image des öffentlichen Dienstes von Jahr zu Jahr verbessert.<sup>67</sup>

Der öffentliche Sektor leidet jedoch nicht grundsätzlich an geringer Attraktivität, sondern bietet auch viele Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft. Hierzu gehören beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder die Familienfreundlichkeit. Insbesondere der Wiedereinstieg ins Berufsleben, unter anderem nach Beanspruchung der Elternzeit, ist gegenüber der freien Wirtschaft problemlos möglich. Diese und weitere Vorteile wurden laut PwC Deutschland bisweilen jedoch nicht intensiv genug an den Arbeitsmarkt bzw. an Arbeitssuchende herangetragen.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Vor allem Führungspositionen und MINT-Berufe des öffentlichen Dienstes sind schlechter bezahlt als in der Privatwirtschaft.

<sup>66</sup> Vgl. PwC Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S. 10.

<sup>67</sup> Vgl. dbb beamtenbund und tarifunion, Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst“ (2017), S. 7.

<sup>68</sup> Vgl. PwC Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S. 71ff.

Bedingt durch den demografischen Wandel und der daraus resultierenden Verknappung an jungen Nachwuchskräften, herrscht ein großer Konkurrenzkampf zwischen den Arbeitgebern um die Anhänger der Generationen Y und Z. Diese haben daher mehr denn je die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Arbeitgebern entscheiden und große Erwartungen sowie Ansprüche an diese stellen zu können.<sup>69</sup>

Um qualifiziertes Nachwuchspersonal für sich zu gewinnen, muss der öffentliche Dienst demnach frühzeitig auf die Bedürfnisse und Erwartungen der jüngeren Generationen eingehen. Es gilt deshalb herauszufinden, was die Anhänger der Generationen Y und Z vom zukünftigen Arbeitgeber erwarten.

Des Weiteren muss der Frage nachgegangen werden, ob sich der öffentliche Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft ausreichend als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere bei den angesprochenen Generationen, präsentiert.

Diese beiden Ansätze werden in der folgenden empirischen Untersuchung behandelt, um letztendlich in Kapitel 5 darlegen zu können, wie man Generation Y und Z motiviert, sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu entscheiden.

## 4 Empirische Untersuchung

Empirie (griechisch: empeirikós = die Erfahrung) bezeichnet die Wissenschaft, die sich auf Erfahrungen – insbesondere auf Beobachtungen, Messungen oder Experimente – gründet, um bestimmte Erkenntnisse zu gewinnen.<sup>70</sup> Der Grundbaustein der Empirie bildet zumeist vorhandene Literatur, um diese erweitern, widerlegen oder bestätigen zu können.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Krause (2015), S. 17.

<sup>70</sup> Vgl. Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Empirie> [22.08.2017]; Bortz/Döring (2006), S.2f.

<sup>71</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 81.

In der empirischen Forschung gibt es verschiedene Methoden bzw. Verfahren, mit welchen die gewünschten Erkenntnisse erlangt werden können. Die durchgeführte empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit wurde in Form einer Befragung der betroffenen Zielgruppe, den Anhängern der Generation Y und Z, durchgeführt. Eine solche Untersuchung basiert auf den Erfahrungen und persönlichen Einschätzungen der Befragten und gewinnt hieraus allgemein gültige Erkenntnisse.<sup>72</sup>

#### **4.1 Ziel**

Das finale Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die Forschungsfrage „Wie motiviere ich Generation Y und Z sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu entscheiden“ mittels hilfestellender Hypothesen beantworten zu können.<sup>73</sup> Demnach muss herausgefunden werden, wie die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber gesteigert werden kann, um letztendlich Handlungsempfehlungen bezüglich der Gewinnung von Nachwuchskräften geben zu können.

Um dieses Ziel erfolgreich erreichen zu können, werden in der empirischen Untersuchung zwei Ansätze verfolgt:

1. Zum einen werden Kriterien, welche die Nachwuchskräfte bei der Berufswahl als wichtig oder unwichtig erachten, abgefragt. So kann der öffentliche Dienst gezielt auf die Interessen und Bedürfnisse der jüngeren Generationen eingehen.
2. Zum anderen gilt es herauszufinden, wie sich der öffentliche Dienst als attraktiver Arbeitgeber präsentieren kann. Deshalb wird der Frage nachgegangen, wie sich die Befragten über potenzielle Arbeitgeber informieren und welche Erfahrungen und Eindrücke sie bezüglich des öffentlichen Sektors (als Arbeitgeber) bislang gesammelt haben.

---

<sup>72</sup> Vgl. ebenda, S. 30f.

<sup>73</sup> Vgl. Porst (2011), S. 15.



## 4.2 Aufstellen von Hypothesen

In diesem Kapitel werden Hypothesen bezüglich Einstellungen und persönlichen Meinungen der Befragten formuliert und im Kapitel 4.7 entweder verifiziert oder falsifiziert. Grundlage hierfür sind die dargelegten theoretischen Erkenntnisse der Kapitel 2 und 3. Die Hypothesen beziehen sich auf den Fragebogen im Anhang<sup>74</sup> und dienen der empirischen Beantwortung der Forschungsfrage.

- H<sub>1</sub> *Es wird davon ausgegangen, dass die Befragten, welche noch keine konkreten Zukunftspläne haben, nicht ausreichend über Berufsorientierung in der Schule informiert wurden.*
- H<sub>2</sub> *Die meisten Schüler haben bisher keine Praktika absolviert und wissen deshalb nicht genau, was sie nach der Schule machen sollen und welcher Beruf zu ihnen passt.*
- H<sub>3</sub> *Vorstellbar ist, dass die Karrierechancen und die Höhe des Gehaltes zunehmend wichtiger für Arbeitsuchende werden. Die Befragten werden diese Kriterien höher bewerten als die Jobsicherheit.*
- H<sub>4</sub> *Das Image des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber leidet deswegen, weil von den Befragten überwiegend die Meinung vertreten wird, dass der öffentliche Dienst die Kriterien, die ihnen bei der Berufswahl wichtig sind, nur schlecht erfüllen kann.*
- H<sub>5</sub> *Es wird angenommen, dass die Befragten, deren Verwandte und Bekannte im öffentlichen Dienst arbeiten, ihnen ein negatives Bild von diesem vermittelt haben und sie sich deshalb nicht für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber entscheiden.*
- H<sub>6</sub> *Vermutlich ist die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass die Unternehmen der privaten Wirtschaft mehr für die Ausbildung werben als der öffentliche Dienst, weswegen die Befragten sich mehr für Unternehmen der Privatwirtschaft interessieren.*

---

<sup>74</sup> Der Fragebogen ist im Anhang, Anlage 13, S.12-14 hinterlegt.

### **4.3 Erhebungsmethodik**

Die Erhebung der Daten erfolgt mittels einer schriftlichen Befragung in Form eines standardisierten Fragebogens.<sup>75</sup> Unter einer schriftlichen Befragung ist eine selbstständige Beantwortung von schriftlich vorgelegten Fragen durch die Probanden zu verstehen. Gegenüber einer mündlichen Befragung wird die schriftliche Datenerhebung als anonymer empfunden, wodurch glaubwürdigere Antworten zu erwarten sind.<sup>76</sup>

#### **4.3.1 Konstruktion des Fragebogens**

Bereits vor der Konstruktion des Fragebogens wurde ein ausführliches Literaturstudium durchgeführt und eine Auflistung aller relevanten Inhalte erstellt. Aus dieser Auflistung sowie aus den formulierten Hypothesen wurden die Fragestellungen des Erhebungsinstrumentes gebildet.

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde im Hinblick auf die Stichprobe auf eine verständliche, einfache und eindeutige Fragestellung geachtet. Um die Motivation und das Interesse während des Ausfüllens durchgängig aufrecht zu erhalten, wurde der Fragebogen auf Kernthemen der Untersuchungsfrage eingegrenzt. Insgesamt besteht der Fragebogen aus 14 Hauptfragen, die teilweise in einzelne Fragen untergliedert wurden. Zu Beginn werden, wie bei schriftlichen Befragungen oftmals üblich, die demografischen Daten abgefragt.<sup>77</sup> Anschließend werden Fragen zur Berufswahl, zur Berufsorientierung in der Schule, zu Praktika sowie zu Berufswahlkriterien gestellt. Ab Frage 10 wird schließlich direkter Bezug auf den öffentlichen Dienst genommen.

Der Fragebogen enthält überwiegend geschlossene Fragen, um die Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Antworten zu wahren, indem die relevanten Antworten zur Auswahl vorgegeben wurden. Bei einigen Fragen wurden jedoch offene Antwortfelder hinzugefügt, um den Probanden die

---

<sup>75</sup> Standardisiert = Vereinheitlichtes Muster. Hierdurch ist eine Vergleichbarkeit der Bögen gewährleistet.

<sup>76</sup> Vgl. Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 237, 252.

<sup>77</sup> Vgl. ebenda, S. 265.

Möglichkeit zu geben, eigene Ideen oder Ergänzungen hinzufügen zu können. Der Vorteil offener und halboffener Fragen liegt darin, dass eine größere und individuellere Bandbreite an Antworten geschaffen werden kann. Jedoch ist das Auswerten in Bezug auf die Vergleichbarkeit erschwert.<sup>78</sup>

#### **4.3.2 Stichprobe**

Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen, wäre eine Vollerhebung aller Mitglieder einer Untersuchungsgruppe optimal. Dies lässt sich in der Praxis jedoch zumeist nicht umsetzen, weswegen Stichproben erfolgen, die stellvertretend für die Grundgesamtheit stehen. Diese müssen dabei möglichst repräsentativ sein, damit aufgrund der Untersuchungsergebnisse letztendlich auch Aussagen über die Gesamtheit getroffen werden können.<sup>79</sup>

Die Grundgesamtheit der vorliegenden empirischen Untersuchung besteht aus Jugendlichen der Generationen Y und Z, die sich gegenwärtig mit der Thematik „Berufswahl“ beschäftigen und sich demnach für künftige Arbeitgeber bzw. für Perspektiven nach dem Schulabschluss interessieren. Da es nicht realisierbar ist, diese Population im Ganzen zu befragen, wurde die Untersuchung der vorliegenden Bachelorarbeit mittels einer Stichprobe der aufgeführten Grundgesamtheit durchgeführt.

### **4.5 Durchführung der Untersuchung**

Vor Beginn der empirischen Studie wurde der Fragebogen mittels eines Pretest an drei Jugendlichen erprobt. Ein solcher Test ist essenziell, da es keine abschließenden Regeln für die Konstruktion eines Fragebogens gibt und die eingeräumte Flexibilität zu einer geminderten Qualität des Datenerhebungsinstrumentes führen kann. Durch den Pretest sollen Unklarheiten bereits im Vorfeld lokalisiert werden, um diese anschließend beseitigen zu können, wodurch verlässliche Ergebnisse gewährleistet

---

<sup>78</sup> Vgl. Porst (2011), S. 54f.

<sup>79</sup> Vgl. Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 70ff.

werden.<sup>80</sup> Die Stichprobe des Pretest setzt sich aus einem 14-Jährigen Hauptschüler, einem 16-Jährigen Realschüler und einem 16-Jährigen Gymnasiast zusammen. Diese Altersgruppen entsprechen der gesamten Stichprobe der Befragung, wodurch realistische Bedingungen geschaffen wurden. Im Rahmen der Erprobung zeigte sich, dass das Ausfüllen des Fragebogens fünf bis sieben Minuten beansprucht. Für die am Pretest teilnehmenden Jugendlichen ergaben sich keinerlei inhaltlichen Schwierigkeiten, sodass der Fragebogen unverändert in die empirische Studie übernommen werden konnte.

Die Daten der Umfrage wurden am 30. Juni 2017 auf der Ausbildungsmesse „Vocatium“ in Neu-Ulm<sup>81</sup> erhoben. Auf dieser Ausbildungsmesse hielten sich ausschließlich Jugendliche auf, die sich über künftige Arbeitgeber und Studienmöglichkeiten informieren wollten und somit der Stichprobe des Kapitels 4.3.2 entsprachen.

Die Teilnehmer der Umfrage wurden direkt vor Ort gefragt, ob sie den auf Papier gedruckten Fragebogen ausfüllen wollen. Dies hat gegenüber Befragungen die über Internetportale oder postalisch durchgeführt werden den Vorteil, dass eine hohe Resonanz und Rücklaufquote erreicht werden kann. Außerdem können anfallende Unklarheiten direkt vor Ort besprochen werden, wodurch fehlerhafte oder fehlende Antworten erheblich minimiert werden.<sup>82</sup>

Eine kurze Hinführung sowie die Zeitangabe von fünf bis sieben Minuten sind auf den Bögen vermerkt. Jeder Teilnehmer wurde jedoch zusätzlich vor Überreichen des Fragebogens von der Verfasserin dieser Thesis auf den Gegenstand und das Ziel der Untersuchung hingewiesen. Außerdem wurde der öffentliche Dienst kurz vorgestellt, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Dies ist für die Gewährleistung der Datenverwertbarkeit substanziell und unerlässlich.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Häder (2015), S. 295; Kallus (2016), S. 89f.

<sup>81</sup> Ansässig im Bundesland Bayern, direkt an der Grenze zu Baden-Württemberg.

<sup>82</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 256f.

<sup>83</sup> Vgl. Häder (2015), S. 395f.

## **4.6 Auswertung der Untersuchung**

Aufgrund des Umfanges der Bachelorthesis und der höheren Kosten gegenüber Internetfragebögen wurde ein Kontingent von 105 Bögen in den Druckauftrag gegeben. Die Papierform wurde gewählt, um direkt vor Ort eventuelle Rückfragen beantworten zu können und gleichzeitig eine höhere Rücklaufquote zu erreichen. Jedoch mussten die Bögen manuell ausgewertet werden, was einen höheren Zeitaufwand in Anspruch genommen hat als Auswertungen bei Umfragen via Internetportalen.<sup>84</sup> Nachteilig bei manuellen Auswertungen ist neben dem zeitlichen Aufwand, dass keine 100-prozentige Korrektheit der ausgewerteten Datenergebnisse gewährleistet werden kann. Deshalb ist eine sorgfältige und gewissenhafte Auswertung essenziell. Die gesamte Auswertung findet sich im Anhang, Anlage 14, S.15-28 wieder. Sämtliche Diagramme sind von der Verfasserin dieser Arbeit selbständig erstellt worden, weswegen auf eine Quellenangabe der nachfolgenden Schaubilder verzichtet wird.

Von den 105 Bögen wurden 101 Bögen von Anhängern der Zielgruppe<sup>85</sup> ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von über 96 % entspricht. Jedoch konnten drei Bögen aufgrund von unverwertbaren oder fehlenden Angaben nicht berücksichtigt werden. Somit ergibt sich eine verwertbare Probandenanzahl von 98.

### **4.6.1 Demografische Daten**

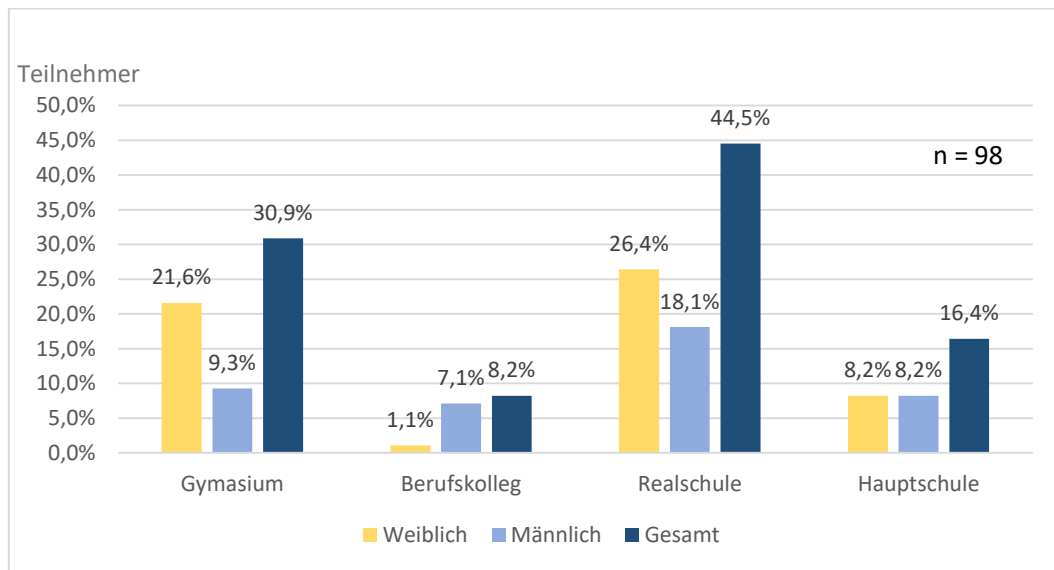
57,3 % der Teilnehmer sind weiblich, die restlichen 42,7 % sind männlich. Die Befragten besuchten zum Zeitpunkt der Untersuchung eine der folgenden vier Schulformen: Gymnasium, Berufskolleg, Realschule oder Hauptschule. Die prozentuale Verteilung ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

---

<sup>84</sup> Der Großteil aller Online-Umfrage-Portale, wie z.B. [www.fragebogen-tool.de](http://www.fragebogen-tool.de), wertet die Fragebögen selbstständig nach dem Rücklauf aus.

<sup>85</sup> Die Probanden wurden willkürlich auf dem Gelände der Ausbildungsmesse angesprochen.

Abbildung 11: Teilnehmer nach Schulform und Geschlecht



30,9 % der Teilnehmer besuchen ein Gymnasium, 8,2 % ein Berufskolleg, 44,5 % besuchen eine Realschule und die restlichen 16,4 % besuchen eine Hauptschule. Somit ist der Anteil der Realschüler am höchsten und der Anteil der Besucher eines Berufskollegs am geringsten.

Die 30 teilnehmenden Gymnasiasten befinden sich im 10. bis 12. Schuljahr und sind zwischen 16 und 18 Jahre alt. 23,3 % dieser Gruppe gehen in die 10. Klasse, der Großteil ist mit 56,7 % in der 11. Klasse und die restlichen 20,0 % besuchen die 12. Klasse. Das Berufskolleg ist mit acht Teilnehmern vertreten. Diese sind zwischen 17 und 19 Jahre alt und besuchen entweder Klasse 11 (75,0 %) oder Klasse 12 (25,0 %).<sup>86</sup> 44 Teilnehmer besuchen die Realschule. Sie sind zwischen 15 und 17 Jahre alt und besuchen zu 81,8 % die 9. Klasse. Der Rest befindet sich in Klasse 10. Die 16 teilnehmenden Hauptschüler befinden sich im 8. Schuljahr (56,2 %) oder im 9. Schuljahr (43,8 %) und sind zwischen 14 und 16 Jahre alt.<sup>87</sup>

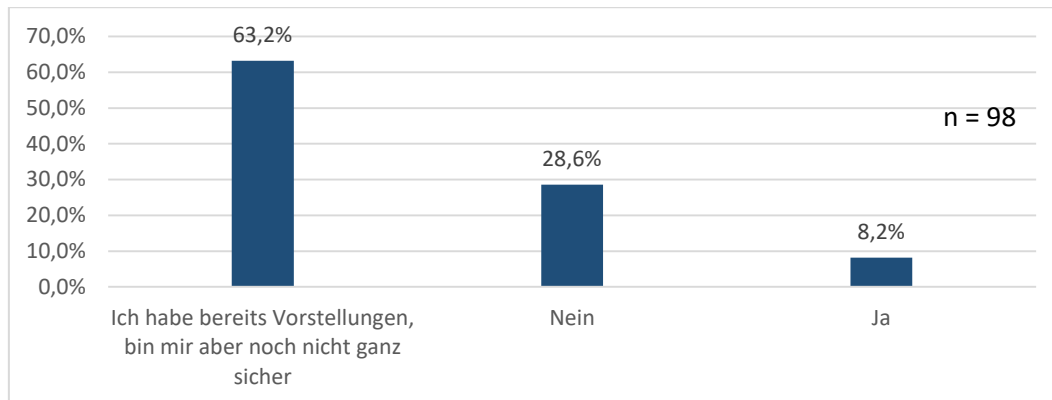
<sup>86</sup> Da Besucher des Gymnasiums und des Berufskollegs einen gleichwertigen Schulabschluss anstreben, wurden sie in der Auswertung im Anhang, Anlage 14, in Abbildung 6a und 7 zusammengeschlossen.

<sup>87</sup> Die Detailinfos der einzelnen Schulformen sind im Anhang, Anlage 14, Abb. 1a – 1d zu finden.

#### 4.6.2 Perspektiven nach Schulabschluss

Von den 98 Schülern wissen 8,2 % konkret, was sie nach der Schule machen wollen. 28,6 % haben noch keine Vorstellungen, wie es nach Beendigung der Schule weitergehen soll. Der Großteil von über 63,0 % hat bereits Vorstellungen, ist sich jedoch noch nicht ganz sicher.

Abbildung 12: Konkrete Pläne nach Schulabschluss



Von den acht Schülern, die diese Frage mit „Ja“ beantwortet haben, gaben sieben Schüler ihre konkreten Pläne an.<sup>88</sup> Drei Schüler (zwei Realschüler, ein Hauptschüler) wollen eine Berufsausbildung beginnen, zwei Schüler (ein Hauptschüler, ein Realschüler) möchten eine weiterführende Schule besuchen und die restlichen Schüler (zwei Gymnasiasten) sind im Begriff, ein Studium zu beginnen. Hierzu ist anzumerken, dass die angegebenen Ausbildungen (zum KFZ-Mechatroniker, zur Bürofachkraft und zum Industriemechaniker) im öffentlichen Dienst ebenfalls zu erlernen sind.

#### 4.6.3 Berufsorientierung in der Schule

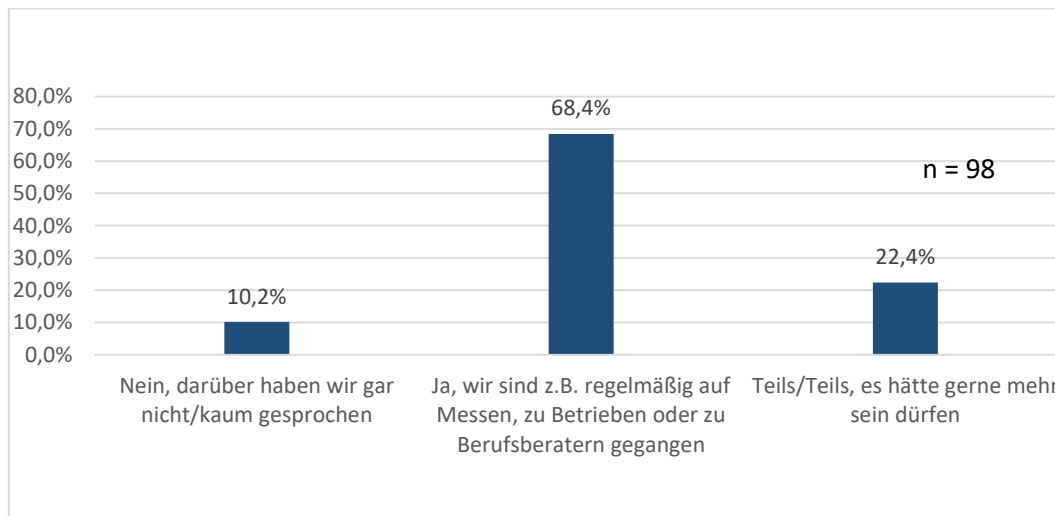
Die Schule sollte eine wichtige Informationsquelle bezüglich der Berufsorientierung für Schüler darstellen und durch ausreichende praxisorientierte Gestaltung der Unterrichtsfächer dazu beitragen, dass die Jugendlichen ihre Berufswahl aufgrund einer realistischen Einschätzung treffen können.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Siehe Anhang, Anlage 14, Abbildung 2 unten.

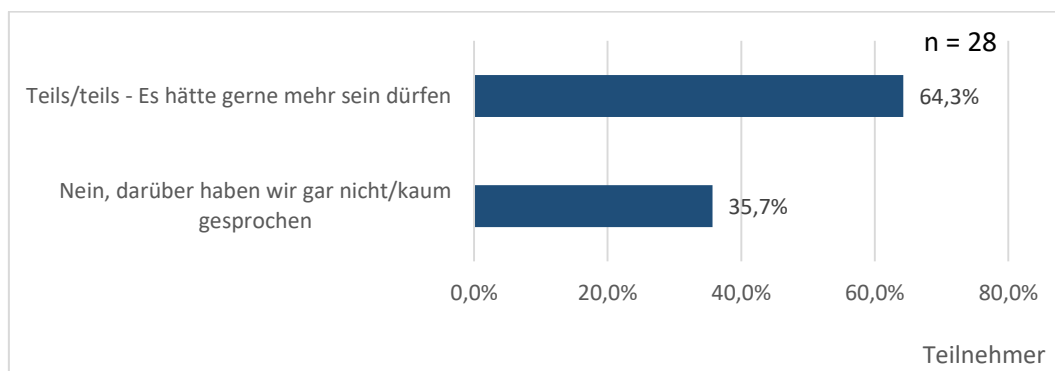
<sup>89</sup> Vgl. Kultusministerkonferenz, <https://www.kmk.org/themen/allgemeinbildende-schulen/weitere-unterrichtsinhalte/berufsorientierung-und-berufsvorbereitung.html> [26.08.2017].

Abbildung 13: Ausreichende Berufsorientierung in der Schule



68,4 % aller Befragten gaben an, ausreichend über Berufsorientierung in der Schule informiert worden zu sein. 22,4 % wurden informiert, jedoch hätte es durchaus auch umfangreicher sein dürfen. Über 10,0 % sind der Meinung, dass in der Schule unzureichend bis gar nicht über dieses Thema gesprochen wurde.

Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Berufsorientierung in der Schule und Zukunftsperspektiven (hier: keine konkreten Pläne)



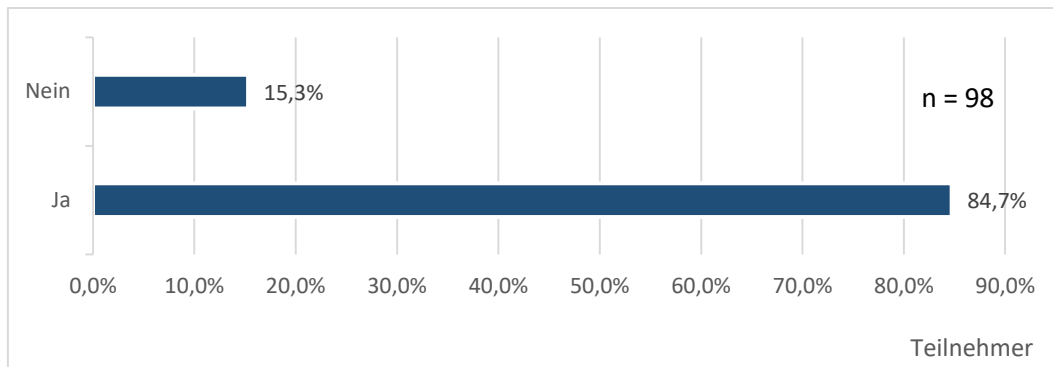
Wie aus Abb. 12 ableitbar, gaben 28 Schüler an, noch keine konkreten Pläne nach der Schule zu haben. 35,7 % dieser Schüler gaben an, kaum oder gar nicht mit Berufsorientierung in der Schule konfrontiert worden zu sein. Die restlichen 64,3 % sagten aus, dass sie mit diesem Thema zwar Kontakt hatten, es aber hätte gerne umfassender sein dürfen. Keiner der 28 Schüler gab an, dass die Berufsorientierung in der Schule ausreichend war.



#### 4.6.4 Praktika

Von den 98 Probanden haben 84,7 % bereits mindestens ein Praktikum absolviert. Dementsprechend haben 15,3 % noch kein Praktikum bei einem (Ausbildungs-)Betrieb angetreten.

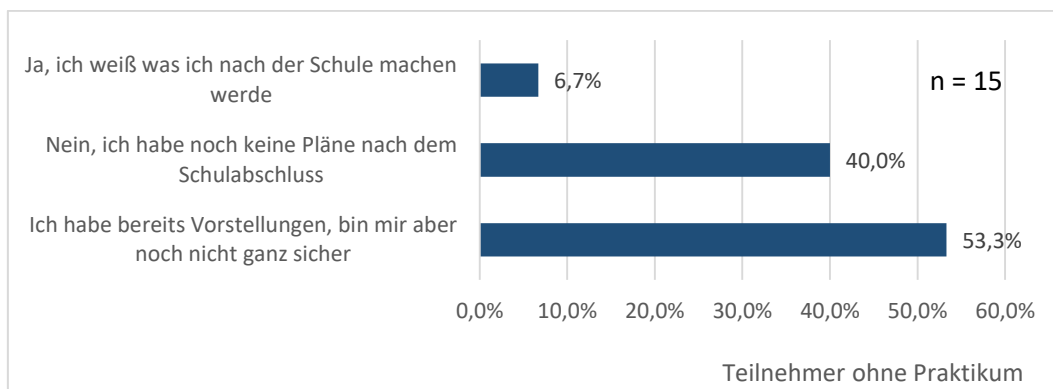
Abbildung 15: Prozentualer Anteil von Praktika-Absolventen



Von den 84 Schülern, die bisher mindestens ein Praktikum absolvierten, haben 48,8 % ein einziges Praktikum gemacht, 27,4 % absolvierten zwei Praktika, 16,7 % haben drei Praktika absolviert und 7,1 % verrichteten vier oder mehr Praktika in einem Betrieb.<sup>90</sup>

Von den 15 Schülern, die bisher kein Praktikum absolviert haben, gaben nur 6,7 % an, dass sie bereits konkreten Pläne haben, was sie nach der Schule machen wollen (siehe Abb. 16).

Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Zukunftsperspektiven und Praktika (hier: bisher kein Praktikum absolviert)



---

<sup>90</sup> Siehe Anhang, Anlage 14, Abbildung 4a.

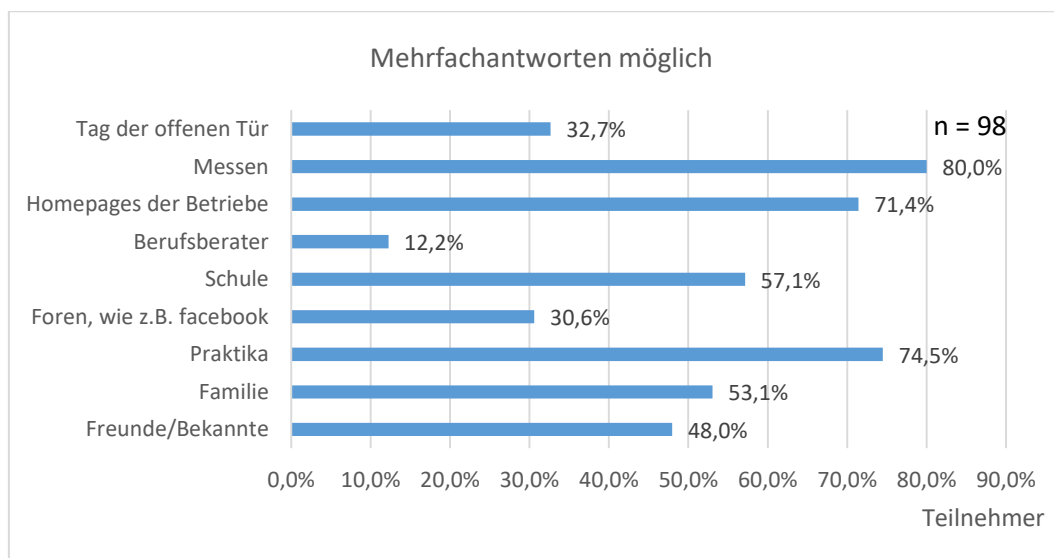
40,0 % dieser Schüler gaben an, noch keine Zukunftspläne zu haben und 53,3 % haben sich noch nicht endgültig festgelegt. Dementsprechend haben 93,3 % der Befragten, welche kein Praktikum zum Zeitpunkt der Umfrage absolviert hatten, noch keine konkreten Pläne, was sie nach dem Schulabschluss machen wollen.

Von den 84 Teilnehmern, die bisher mindestens ein Praktikum absolvierten, haben nur 11,9 % (entspricht zehn Teilnehmern) bereits ein Praktikum im öffentlichen Dienst absolviert.<sup>91</sup> Davon haben neun Teilnehmer angegeben, dass sie dieses Praktikum bestärkt hat, im öffentlichen Sektor arbeiten zu wollen. Lediglich eine Person gab an, dass sie dieses Praktikum abschreckte.

#### 4.6.5 Informationseinholung über potenzielle Arbeitgeber

Um festzustellen, wie sich die Schüler über zukünftige Arbeitgeber informieren, wurden ihnen neun Antwortmöglichkeiten vorgegeben sowie ein Feld namens „Sonstiges“, in welches sie weitere Informationskanäle hinzufügen konnten.<sup>92</sup>

Abbildung 17: Informationskanäle über potenzielle Arbeitgeber



---

<sup>91</sup> Siehe Anhang, Anlage 14, Abbildung 4c.

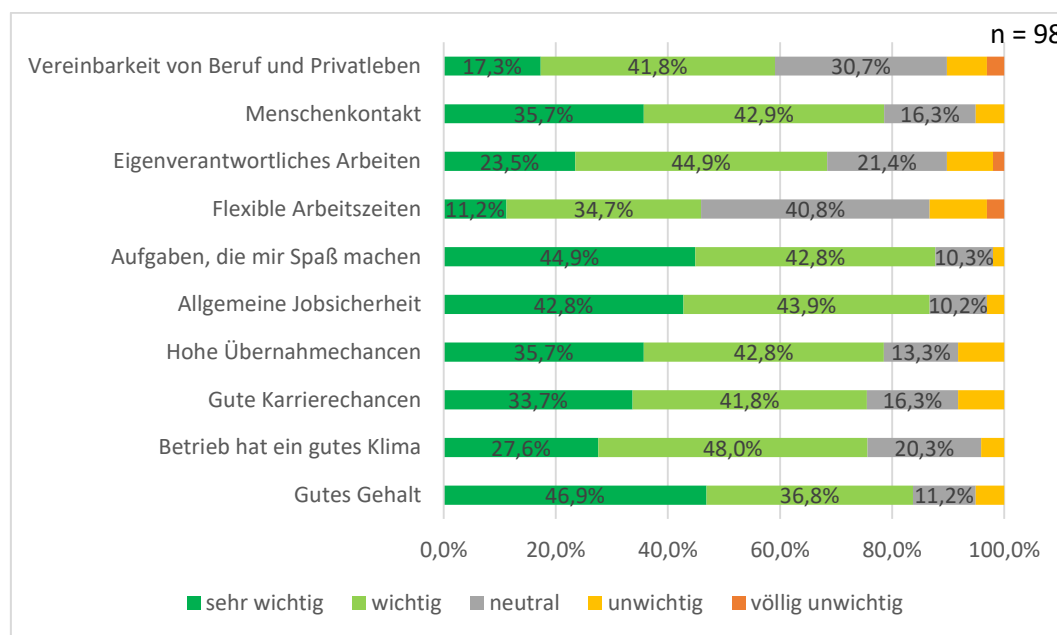
<sup>92</sup> Diese Option wurde von keinem der 98 Teilnehmer genutzt.

80,0 % der Teilnehmer informieren sich über Messen, 74,5 % nutzen Praktika zur Informationseinholung und 71,4 % nutzen die Homepages der Betriebe hierfür. Platz 4 belegt die Schule als Informationskanal mit 57,1 %. Der Berufsberater wird mit 12,2 % am wenigstens zur Informationseinholung über potenzielle Arbeitgeber genutzt, gefolgt von Foren, wie z.B. facebook mit 30,6 % und Tag der offenen Tür mit 32,7 %.

#### 4.6.6 Kriterien bei der Berufswahl

Es wurden zehn vorgegebene Kriterien dargestellt, welche die Probanden nach der persönlichen Relevanz bewerten sollten. Hierfür wurden fünf Grade (sehr wichtig, wichtig, neutral, unwichtig, völlig unwichtig) vorgegeben.<sup>93</sup>

Abbildung 18: Kriterien bei der Berufswahl



Die Freude an den Arbeitsaufgaben stellt den wichtigsten Faktor für die Befragten dar. 44,9 % erachtet dieses Kriterium als sehr wichtig, 42,8 % als wichtig und nur 2,0 % geben an, dass ihnen dieses Merkmal nicht wichtig ist. Das zweitwichtigste Kriterium stellt für die Probanden die allgemeine

<sup>93</sup> Bei dieser Frage bestand ebenfalls die Möglichkeit, eigene Kriterien hinzuzufügen. Diese Option wurde von keinem der 98 Teilnehmer genutzt.

Jobsicherheit dar. 86,7 % erachten dieses Merkmal als sehr wichtig oder wichtig. 3,1 % gaben an, dass dieses Kriterium unwichtig für sie ist. 10,2 % messen der Jobsicherheit keine große Bedeutung zu und bewerteten es als neutral. Das Gehalt wird von 83,7 % der Teilnehmer als sehr wichtig oder wichtig erachtet. Jedoch haben 46,9 % dieses Kriterium als sehr wichtig bewertet, wodurch das gute Gehalt beim Grad „sehr wichtig“ den höchsten Stellenwert der zehn Kriterien erlangt. Dennoch ist 3,0 % der Schüler die Jobsicherheit prinzipiell wichtiger als das gute Gehalt. Anschließend folgen die Kriterien Menschenkontakt und hohe Übernahmechancen, die 78,6 % bzw. 78,5 % der Befragten als sehr wichtig oder wichtig empfinden. Das Betriebsklima ist für 75,6 % der Probanden sehr wichtig oder wichtig. Die Karrierechancen werden von 33,7 % der Schüler als sehr wichtig bewertet und von 41,8 % als wichtig. 16,3 % erachten dieses Kriterium als nicht relevant und 8,2 % sind der Ansicht, dieses Kriterium sei unwichtig bei der Berufswahl. Somit ist den Befragten die Jobsicherheit wichtiger als die guten Karriereaussichten. Die drei Schlusslichter bilden Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, eigenverantwortliches Arbeiten und die flexiblen Arbeitszeiten. Diese Kriterien sind als einzige Merkmale von einigen Befragten als völlig unwichtig bewertet worden.

Betrachtet man die einzelnen Schulformen<sup>94</sup> jeweils für sich, sind deutliche Unterschiede bei der Bewertung einiger Kriterien zu erkennen. So fällt vor allem bei den Besuchern eines Gymnasiums bzw. eines Berufskollegs auf, dass das Kriterium gutes Gehalt an erster Stelle steht. 71,1 % stufen dieses Merkmal als sehr wichtig ein, weitere 26,3 % als wichtig und die restlichen 2,6 % als neutral. Somit gibt es keinen Anhänger dieser Schulform, dem das Gehalt nicht wichtig ist. An zweiter Stelle stehen die guten Karrierechancen. 44,7 % gaben an, dies sei ihnen sehr wichtig, 50,0 % beurteilen die Karrierechancen als wichtig. Auch dieses Kriterium wird von

---

<sup>94</sup> Die Bewertung (bzgl. wichtige Kriterien bei der Berufswahl) der einzelnen Schulformen sind im Anhang, Anlage 14, Abbildungen 6a – 6c dargestellt.

keinem der Befragten dieser Schulform als unwichtig oder völlig unwichtig bewertet.

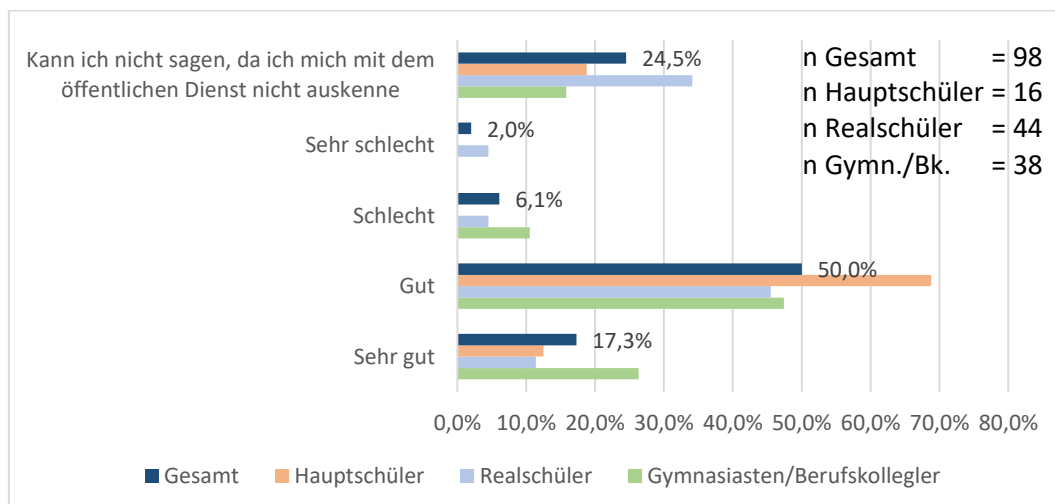
Für die Realschüler sind die allgemeine Jobsicherheit (88,6 % wichtig bis sehr wichtig) und die Freude an den Arbeitsaufgaben (86,4 % wichtig bis sehr wichtig) die wichtigsten Kriterien für die Berufswahl, gefolgt von Menschenkontakt (79,9 % wichtig bis sehr wichtig) und hohe Übernahmechancen (79,6 % wichtig bis sehr wichtig).

62,5 % der Hauptschüler erachten die allgemeine Jobsicherheit als sehr wichtig und 31,3 % stufen dieses Kriterium als wichtig ein. Die hohen Übernahmechancen sind 56,3 % der Befragten dieser Schulform sehr wichtig und 37,5 % wichtig. Auffällig ist, dass die Karrierechancen an letzter Stelle stehen. Nur 37,5 % erachten dieses Kriterium als sehr wichtig oder wichtig. 31,3 % empfinden dieses Merkmal als unwichtig bei der Berufswahl. Auch das eigenverantwortliche Arbeiten ist nur für 31,2 % der Hauptschüler wichtig bis sehr wichtig. 25,0 % der Befragten ist dieses Merkmal nicht wichtig und 17,5 % erachten es sogar als völlig unwichtig.

#### 4.6.7 Einschätzungen in Bezug auf den öffentlichen Dienst

Es stellt sich nun die Frage, ob die Befragten der vier Schulformen der Meinung sind, der öffentliche Dienst könne die Kriterien, die ihnen bei der Berufswahl als wichtig erscheinen, erfüllen (siehe Abb. 19).

Abbildung 19: Kann der öffentliche Dienst wichtige Berufskriterien erfüllen?



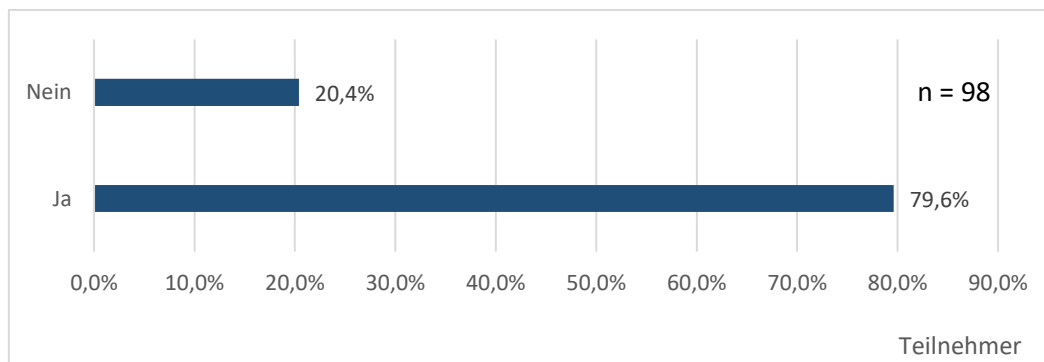
17,3 % der 98 Probanden sind der Meinung, der öffentliche Dienst könne die Kriterien von Frage neun im Fragebogen (siehe Kapitel 4.6.6) sehr gut erfüllen und die Hälfte aller Schüler denkt, die für sie wichtigen Kriterien können gut erfüllt werden. Lediglich 6,1 % bzw. 2,0 % wählten die Antwortmöglichkeiten „schlecht“ bzw. „sehr schlecht“. Fast jeder vierte Befragte gab an, dass er diese Frage nicht beantworten könne, da er sich nicht genügend mit dem öffentlichen Dienst auskenne.

Bei Betrachtung der einzelnen Schulformen fällt auf, dass knapp 27,0 % (10,0 % über dem Durchschnitt aller Schulformen) der Schüler eines Gymnasiums/Berufskollegs davon ausgehen, der öffentliche Sektor könne ihre wichtigsten Kriterien bei der Berufswahl (Gehalt und Karrierechancen) sehr gut erfüllen. Jedoch denken 10,0 % dieser Schulform, diese Kriterien können eher schlecht erfüllt werden. Fast 70,0 % der Hauptschüler sind der Meinung, ihre wichtigsten Kriterien (allgemeine Jobsicherheit und Übernahmechancen) können gut erfüllt werden. Knapp 35,0 % der Real-schüler konnte diese Frage nicht beantworten, da sie sich nicht genügend mit dem öffentlichen Dienst auskennen. Von den Gymnasiasten wählten diese Antwortmöglichkeit nur 16,0 %.

### **Öffentlicher Dienst als Arbeitgeber**

Des Weiteren wurden die Schüler gefragt, ob es für sie prinzipiell vorstellbar wäre, im öffentlichen Dienst zu arbeiten. Diese Antwort bejahten 79,6 %, die restlichen 20,4 % verneinten diese Frage.

Abbildung 20: Der öffentliche Dienst als künftiger Arbeitgeber?

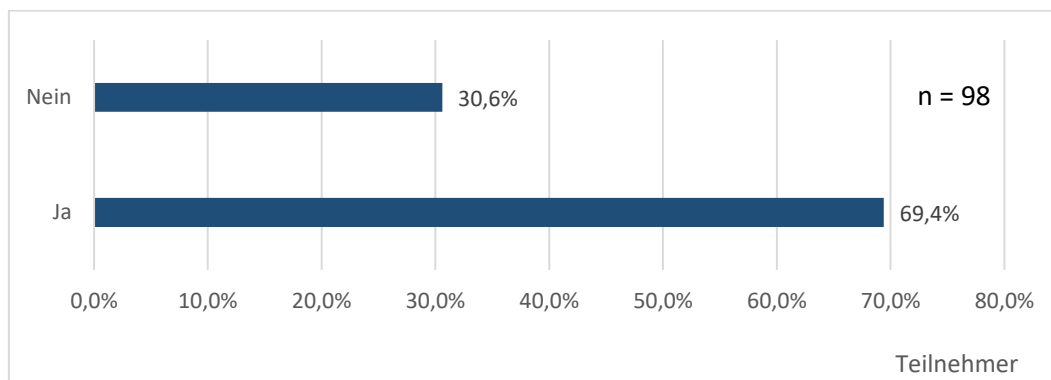


Die Befragten hatten zudem die Möglichkeit, Gründe für ihre Entscheidung anzugeben.<sup>95</sup> Von den 78 Schülern, die sich vorstellen können, im öffentlichen Dienst zu arbeiten, gaben 15 Personen Gründe hierfür an. Sechsmal wurde Jobsicherheit genannt, dreimal vielfältige Aufgabengebiete, zweimal hohes Ansehen. Die folgenden Gründe wurden jeweils einmal angegeben: gute Aufstiegschancen, gutes Gehalt, nützt der Gemeinschaft, viele Familienmitglieder arbeiten ebenfalls im öffentlichen Dienst. Von den 20 Personen, die sich nicht vorstellen können, im öffentlichen Dienst zu arbeiten, gaben sechs Personen Gründe hierfür an. Langweilig wurde dreimal genannt, zweimal aufgrund von schlechter Bezahlung und eine Person gab an, im öffentlichen Dienst zu arbeiten sei peinlich.

### **Verwandte/Bekannte im öffentlichen Dienst**

Außerdem wurde die Frage gestellt, ob die Probanden Verwandte oder Bekannte haben, die im öffentlichen Dienst arbeiten. Diese Frage wurde von der Mehrheit (69,4 %) bejaht. 30,6 % verneinten diese Frage.

Abbildung 21: Verwandte/Bekannte die im öffentlichen Dienst arbeiten



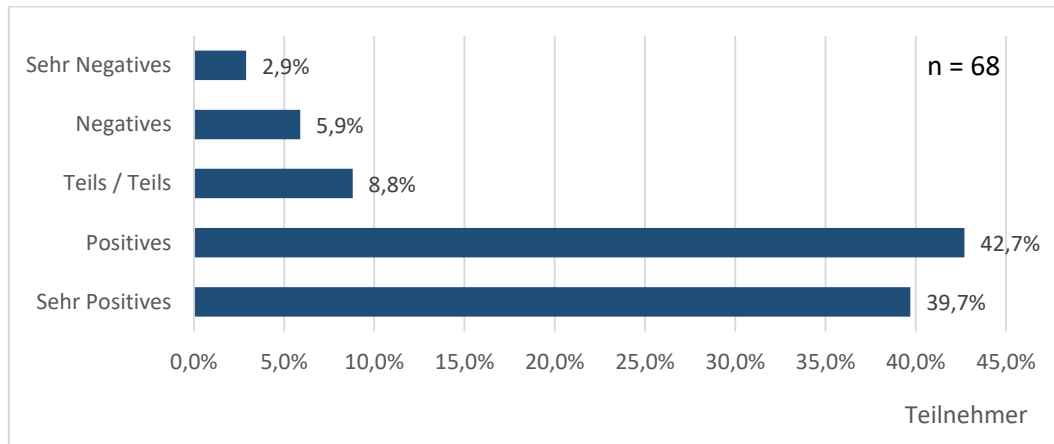
Diejenigen, welche Verwandte oder Bekannte haben, die im öffentlichen Dienst beschäftigt sind, sollten noch eine weitere Frage beantworten, um die Hypothese Nr. 5 entweder falsifizieren oder verifizieren zu können (siehe Kapitel 4.2). Sie wurden gefragt, welches Bild ihnen von den

---

<sup>95</sup> Siehe Anhang, Anlage 14, Abbildung 8 unten.

Verwandten oder Bekannten vom öffentlichen Dienst vermittelt wurde (siehe Abb. 22).

Abbildung 22: Bild vom öffentlichen Dienst, welches von Verwandten oder Bekannten vermittelt wurde



Von den 68 Schülern gaben 39,7 % an, ein sehr gutes Bild vermittelt bekommen zu haben. Weitere 42,7 % haben ein positives Bild durch Verwandte oder Bekannte vom öffentlichen Dienst erfahren. Somit haben über 82,4 % ein positives bzw. sehr positives Bild vom öffentlichen Dienst vermittelt bekommen. Lediglich 5,9 % bzw. 2,9 % gaben an, ein negatives bzw. ein sehr negatives Bild vom öffentlichen Sektor vermittelt bekommen zu haben. 8,8 % der Befragten haben sowohl Gutes als auch Schlechtes über den öffentlichen Dienst gehört.

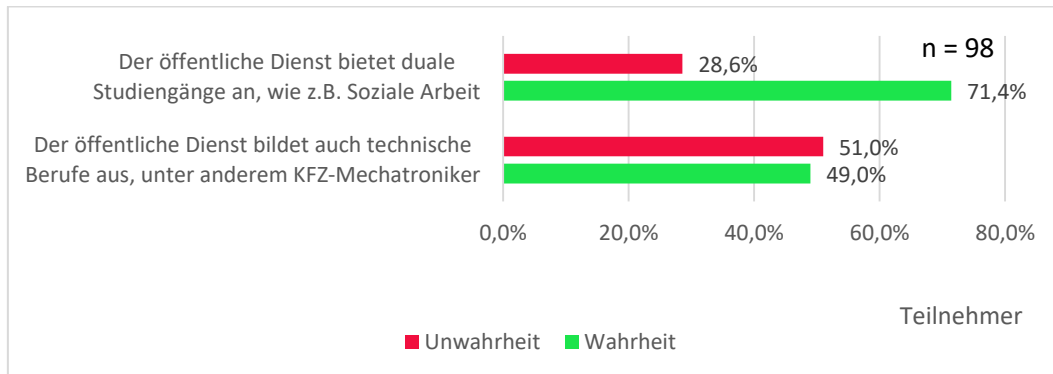
### **Wahr oder falsch – Einschätzungen zum öffentlichen Dienst**

Die letzte Hauptfrage dient der Untersuchung von Einschätzungen und Wissensständen der Probanden bezüglich des öffentlichen Dienstes. Es wurden acht Aussagen vorgegeben, die die Befragten als wahr oder falsch kategorisieren sollten.

Die ersten beiden Aussagen beziehen sich auf Berufe, die der öffentliche Dienst anbietet. Die nächsten vier Aussagen tangieren nachweisbare Merkmale des öffentlichen Dienstes und die letzten zwei Aussagen behandeln Eindrücke des öffentlichen Sektors im Vergleich zur Privatwirtschaft.

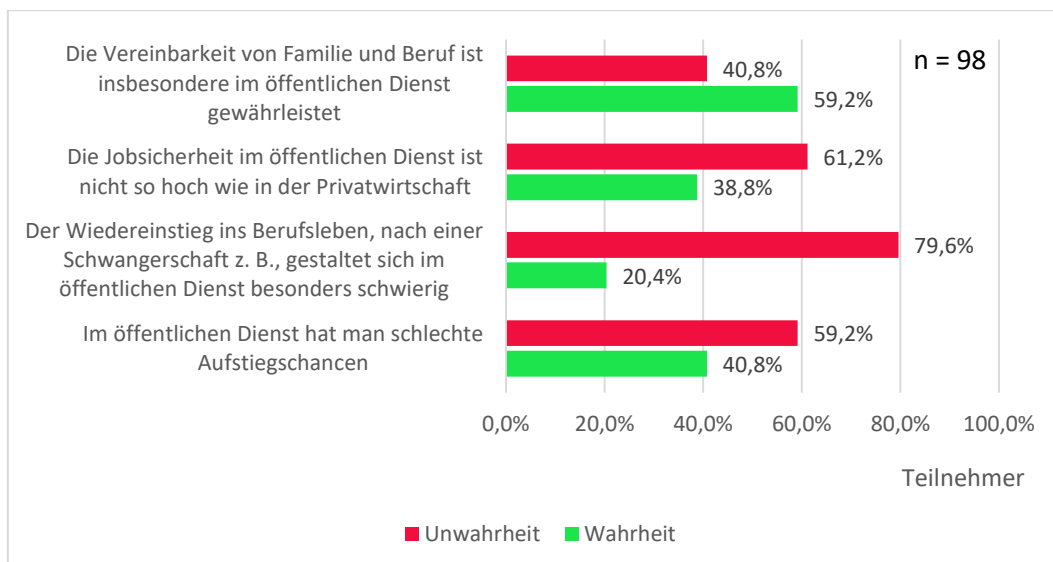


**Abbildung 23: Meinungen zu Berufssparten im öffentlichen Dienst**



Der öffentliche Dienst bietet nachweislich den Studiengang Soziale Arbeit sowie den Ausbildungsberuf KFZ-Mechatroniker an.<sup>96</sup> 71,4 % der Schüler sind der Meinung, dass der Studiengang Soziale Arbeit im öffentlichen Dienst angeboten wird. Jedoch denkt die knappe Mehrheit (51,0 %), dass die öffentliche Hand keine Ausbildung zum KFZ-Mechatroniker anbietet (siehe Abb. 23). Dies deutet darauf hin, dass den Jugendlichen der Umfang von Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten durch den öffentlichen Dienst nicht vollumfänglich bekannt ist.

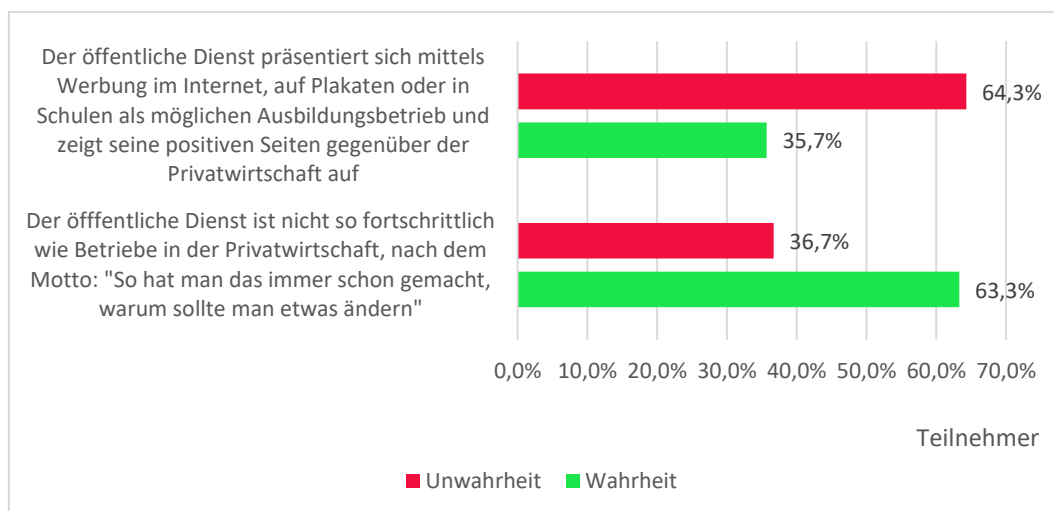
**Abbildung 24: Meinungen über nachweisbare Merkmale des öffentlichen Dienstes**



<sup>96</sup> Nicht jede Gebietskörperschaft bietet diesen Studiengang bzw. diesen Ausbildungsberuf an (zumeist nur die größeren Gebietskörperschaften).

Alle aufgeführten positiven Kriterien des öffentlichen Dienstes (Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Jobsicherheit und Wiedereinstieg ins Berufsleben) werden als solche dem öffentlichen Dienst anerkannt (siehe Abb. 24). Insbesondere der Wiedereinstieg ins Berufsleben, beispielsweise nach einer Schwangerschaft, wird von 79,6 % der Schüler der öffentlichen Hand zugeschrieben. 59,2 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere im öffentlichen Dienst gewährleistet ist. Die Aussage, dass die Jobsicherheit im öffentlichen Dienst nicht so hoch ist wie in der Privatwirtschaft, erachten 61,2 % als falsch. Hervorzuheben ist, dass 59,2 % die Ansicht vertreten, im öffentlichen Dienst habe man keine schlechten Aufstiegschancen, obwohl dieses Merkmal nicht zu den nachweisbaren positiven Merkmalen der öffentlichen Hand gehört.

Abbildung 25: Persönliche Einschätzungen – Öffentlicher Dienst und Privatwirtschaft im Vergleich



Im Vergleich zur Privatwirtschaft schneidet der öffentliche Dienst hinsichtlich Fortschrittlichkeit und Werbemaßnahmen schlecht ab. 64,3 % der Schüler vertreten die Ansicht, der öffentliche Dienst präsentiere sich nicht (ausreichend) als potenzieller Ausbildungsbetrieb und zeige auch nicht seine positiven Seiten gegenüber der Privatwirtschaft auf. 63,3% bestätigen die Aussage, dass der öffentliche Dienst nicht so fortschrittlich ist wie Betriebe in der Privatwirtschaft.

## 4.7 Überprüfung der Hypothesen

Mit Hilfe der zuvor dargestellten Ergebnisse werden in diesem Kapitel die aufgestellten Hypothesen aus Kapitel 4.2 überprüft.

### Hypothese 1

28 Teilnehmer gaben an, noch nicht zu wissen, was sie nach dem Schulabschluss machen wollen. Es kann bestätigt werden, dass diese Schüler nicht ausreichend über Berufsorientierung in der Schule informiert wurden. Keiner dieser Probanden ist der Meinung, dass die Berufsorientierung in der Schule ausreichend war. Über 35,0 % gaben an, kaum oder gar nicht darüber gesprochen zu haben. Die restlichen Schüler vertreten die Meinung, dass die Berufsorientierung zu kurz kam (siehe Abb. 14).

### Hypothese 2

Es kann nicht bestätigt werden, dass die meisten Schüler keine Praktika absolvieren. Von den 98 Probanden haben über 84,0 % bereits mindestens ein Praktikum absolviert. Betrachtet man jedoch die Probanden, die bisher kein Praktikum angetreten haben, ist zu bestätigen, dass diese nicht genau wissen, was sie nach der Schule machen sollen und welcher Beruf zu ihnen passt. 40,0 % haben noch keine Zukunftspläne und 53,3 % haben bereits Vorstellungen, sind sich aber noch nicht sicher. Lediglich eine Person weiß was sie nach der Schule machen wird, ohne vorher ein Praktikum angetreten zu haben (siehe Abb. 16).

### Hypothese 3

Es muss falsifiziert werden, dass die Karrierechancen und die Höhe des Gehaltes für die Befragten wichtiger sind als die Jobsicherheit. 86,7 % der Befragten ist die Jobsicherheit wichtig bis sehr wichtig. Die Karrierechancen sowie die Höhe des Gehaltes liegen mit Werten von 75,5 % und 83,7 % darunter (siehe Abb.18). Jedoch ergeben sich bei Betrachtung der einzelnen Schulformen andere Ergebnisse.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Siehe Anhang, Anlage 14, Abbildungen 6a – 6c.

#### **Hypothese 4**

Es kann nicht bestätigt werden, dass die Befragten überwiegend die Meinung vertreten, dass der öffentliche Dienst die Kriterien, die ihnen bei der Berufswahl wichtig sind, nur schlecht erfüllen kann. 67,3 % sind der Ansicht, der öffentliche Dienst könne diese Kriterien sehr gut oder gut erfüllen. Nur 8,1 % der Schüler denken, die Kriterien können nur schlecht oder sehr schlecht erfüllt werden. Die restlichen 24,5 % konnten diese Frage nicht beantworten, da sie sich nicht ausreichend mit dem öffentlichen Dienst auskennen (siehe Abb. 19).

#### **Hypothese 5**

Diese Hypothese muss ebenfalls falsifiziert werden. 68 Personen haben Verwandte oder Bekannte, die im öffentlichen Dienst beschäftigt sind. Davon gaben 82,4 % an, dass sie ein positives oder sehr positives Bild von ihren Verwandten oder Bekannten vom öffentlichen Dienst vermittelt bekommen haben. Nur 8,8 % haben Schlechtes bzw. sehr Schlechtes über den öffentlichen Dienst gehört (siehe Abb. 22).

#### **Hypothese 6**

Diese Hypothese ist zu verifizieren. 64,3 % der Befragten vertreten die Ansicht, dass private Unternehmen mehr für die Ausbildung werben als der öffentliche Dienst (siehe Abb. 25).

Die empirische Untersuchung sowie die Hypothesenprüfung haben aufgezeigt, was den Anhängern der Generation Y und Z bei der Berufswahl wichtig ist und welche Einschätzungen und Meinungen diese Personengruppe zum öffentlichen Dienst (als Arbeitgeber) hat. Durch diese Erkenntnisse können im folgenden Kapitel nun Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Nachwuchskräften aufgeführt werden.

## **5 Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Nachwuchskräften**

Es stellt sich nun die Frage, wie man die Anhänger der Generation Y und Z motivieren kann, sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu entscheiden. Wie in Kapitel 4.1 bereits erläutert, werden dazu zwei Strategien verfolgt: Zum einen muss die Attraktivität des öffentlichen Dienstes durch Erfüllung wichtiger Berufskriterien gesteigert werden. Zum anderen hat die empirische Studie bestätigt, dass der öffentliche Dienst sich bisher nicht ausreichend als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, wodurch großer Handlungsbedarf diesbezüglich besteht.

Nur 8,2 % der Befragten wussten zum Zeitpunkt der Befragung, was sie nach Schulabschluss machen werden. Die restlichen 91,8 % der Schüler hatten sich bisher nicht konkret festgelegt, oder noch gar keine Zukunftspläne. Die potenziellen Arbeitgeber und somit auch die öffentliche Hand haben daher die Chance, diese Mehrheit von sich als zukünftigen Arbeitgeber zu überzeugen. Um hier mit der Privatwirtschaft mithalten zu können, werden nachfolgend die oben erwähnten Ansätze erläutert.

### **5.1 Erfüllung wichtiger Berufskriterien**

An erster Stelle der Berufskriterien steht für die Befragten die Freude an der Arbeit. Da dies ein sehr allgemeingültiges Merkmal ist, kann keine direkte Handlungsempfehlung für die Erfüllung dieses Kriteriums gegeben werden. Jedoch bietet der öffentliche Dienst ein weiträumiges Spektrum an verschiedenen Berufssparten an, wodurch viele Interessen abgedeckt werden können. So gibt es Arbeitsplätze in Bereichen der Wissenschaft, der Finanzen oder der Pflege sowie im handwerklichen bzw. technischen Gebiet. Ebenso werden Tätigkeiten angeboten, die überwiegend im Außendienst stattfinden (z.B. Forstwirt etc.) oder eben typische Bürotätigkeiten beinhalten. Diese Vielfältigkeit muss jedoch ausreichend an die interessierten Nachwuchskräfte herangetragen werden, s. Kapitel 5.2.

Mit 86,7 % steht die allgemeine Jobsicherheit an zweiter Stelle der wichtigen Kriterien bei der Berufswahl. In dieser Hinsicht kann der öffentliche Dienst gegenüber der Privatwirtschaft punkten, da dieses Merkmal nachweisbar für die öffentliche Hand steht. Das Lebenszeitprinzip der Beamten sorgt dafür, dass diese Personengruppe nur bei schweren Dienstvergehen aus dem Dienst entlassen werden können. Doch auch Angestellte sind nach 15 Jahren Beschäftigung nicht mehr betriebsbedingt<sup>98</sup> kündbar. Hierzu ist allerdings zu erwähnen, dass der Anteil befristeter Arbeitsverträge geringfügig höher ist als in der Privatwirtschaft.<sup>99</sup>

An dritter Stelle der wichtigsten Berufskriterien steht das gute Gehalt. Dabei ist hervorzuheben, dass die Gehaltshöhe in den unteren und mittleren Hierarchieebenen teilweise höher ausfällt als in der Privatwirtschaft, wodurch der öffentliche Dienst in diesen Bereichen durchaus konkurrenzfähig ist. Jedoch fallen die Gehälter im Vergleich zum privaten Sektor umso mehr ab, je höher man sich in den Ebenen bewegt. Vor allem MINT-Berufe und Führungspositionen des öffentlichen Dienstes können mit den Gehältern des privaten Sektors längst nicht mithalten.<sup>100</sup> Gerade in diesen höherqualifizierten Mangelberufen muss die Besoldung/Bezahlung dem Niveau der Privatwirtschaft annähernd angepasst werden, um langfristig wettbewerbsfähig sein zu können. In Anbetracht der Differenzierung der drei Schulformen nimmt die Höhe des Gehaltes ausschließlich für Schüler des Gymnasiums oder des Berufskollegs einen hohen Stellenwert ein. Bei den Realschülern und primär bei den Hauptschülern spielt dieses Kriterium eine eher untergeordnete Rolle.

Das Kriterium „Menschenkontakt“ ist ebenso wie das Kriterium „Freude an der Arbeit“ kein spezifisches Merkmal, jedoch universell im öffentlichen Dienst umsetzbar. Da die öffentliche Hand ein Dienstleistungssektor ist,

---

<sup>98</sup> Betriebsbedingte Kündigungen sind im öffentlichen Dienst die absolute Ausnahme.

<sup>99</sup> Vgl. PwC Deutschland, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (2017), S. 62.

<sup>100</sup> Vgl. ebenda, S. 79.

haben die Beschäftigten je nach Tätigkeitsbereich viel Kontakt zu Bürgern, Kollegen oder, wie zum Beispiel in der Pflege, zu Patienten.

Ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Berufswahl stellen die hohen Übernahmechancen dar. Aufgrund des stark präsenten Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst ist die Übernahme der Auszubildenden notwendiger und stärker gewährleistet als je zu vor, wodurch dieses Kriterium durch die öffentliche Hand in den meisten aller Fälle umsetzbar ist.

Das Betriebsklima ist ebenfalls ein wichtiges Kriterium für die Befragten. Die hohen Krankenstände zeigen, dass die Angestellten des öffentlichen Dienstes oftmals überfordert sind und das psychische und physische Wohlergehen leidet.<sup>101</sup> Um das Klima im öffentlichen Dienst zu steigern, sollte das Gesundheitsmanagement eine aktive Rolle einnehmen. Außerdem kann das Verhältnis der Angestellten zueinander gestärkt und verbessert werden, wenn außerbetriebliche Veranstaltungen, wie zum Beispiel Betriebsausflüge oder Sportveranstaltungen, vom Arbeitgeber angeboten werden.

Die Karrierechancen, oder auch die persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, stehen auf Platz 7 der wichtigsten Kriterien bei der Berufswahl und spielen insbesondere für Schüler des Gymnasiums eine große Rolle. Bei den Hauptschülern belegt dieses Kriterium den letzten Platz. Der öffentliche Dienst gibt hinsichtlich der Karrierechancen kein gutes Bild ab. Die Wahrnehmung wird der Realität jedoch nur bedingt gerecht. Innerhalb vieler Beamtenlaufbahnen bestehen gute Aufstiegschancen. Jedoch verknüpft der öffentliche Dienst im Gegensatz zur Privatwirtschaft weiterhin Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten eng mit dem Erwerb eines entsprechenden Qualifizierungsabschlusses. Die Ausübung bestimmter Tätigkeiten ist durch das Gesetz oftmals fest an bestimmte Laufbahnen gebunden, wodurch die Einsatzmöglichkeiten teilweise erheblich eingeschränkt werden.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Vor allem die Arbeitsbedingungen in der Pflege sollten verbessert werden.

<sup>102</sup> Vgl. ebenda, S. 66.

Demnach sollte verstärkt nach außen kommuniziert werden, dass Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst durchaus gegeben sind. Nichtsdestotrotz sollte eine barrierefreiere Lösung bezüglich der laufbahnübergreifenden Tätigkeitsfelder gefunden werden, um ein größeres Spektrum an persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen. Dies könnte beispielsweise durch Fortbildungen, Seminare und eine Gesetzeslockerung umgesetzt werden.

Allgemein sollte der öffentliche Dienst auf die Wünsche und Bedürfnisse der Schüler jeder einzelnen Schulform eingehen, da sich hier teilweise große Differenzen bei den Berufswahlkriterien ergeben haben. So sollte man bei Hauptschülern für eine gewährleistete Jobsicherheit und große Übernahmechance werben. Bei den Realschülern sollte man die Vielfalt der verschiedenen Berufe hervorheben, um die Freude am Arbeiten durch Deckung von zahlreichen Interessen zu unterstreichen. Bei den Gymnasiasten stehen Gehalt und Karriere an oberster Stelle. Dass in diesen beiden Themengebieten teilweise Handlungsbedarf besteht, haben die aufgeführten Ergebnisse dieses Kapitels gezeigt.

Somit ist festzuhalten, dass der öffentliche Dienst viele der aufgeführten Kriterien bereits erfüllt. Wie dies an die potenziellen Nachwuchskräfte herangetragen werden kann, soll das nachfolgende Kapitel aufzeigen.

## **5.2 Steigerung der Außenwirkung**

Wie bereits festgestellt, mangelt es dem öffentlichen Dienst nicht grundsätzlich an Attraktivität. So kann er in einigen Punkten nicht nur mit der Privatwirtschaft mithalten, sondern sticht diese sogar teilweise aus (siehe Kapitel 5.1). Knapp 80,0 % der Befragten können sich prinzipiell vorstellen im öffentlichen Dienst zu arbeiten und über 67,0 % vertreten die Meinung, der öffentliche Dienst könne die Kriterien, die ihnen bei der Berufswahl wichtig sind, gut oder gar sehr gut erfüllen. Diese positive Haltung gegenüber dem öffentlichen Dienst wird zudem dadurch gestützt, dass Verwandte und Bekannte, die im öffentlichen Dienst arbeiten, ein



größtenteils positives Bild über den öffentlichen Sektor (als Arbeitgeber) vermittelt haben.

Die Umfrage hat jedoch auch ergeben, dass viele potenzielle Nachwuchsfachkräfte (knapp 25,0 %) sich nicht ausreichend mit dem öffentlichen Dienst auskennen. Dieser Umstand wird durch die vorletzte Aussage von Frage 14 bestätigt, in der über 63,0 % der Befragten die Ansicht vertreten, dass der öffentliche Dienst hinsichtlich Werbemaßnahmen nicht mit der Privatwirtschaft auf einer Ebene steht und hier somit Aufholbedarf besteht. Demnach ist festzuhalten, dass der öffentliche Dienst die Außenwirkung als attraktiver Arbeitgeber erheblich steigern muss, um gegenüber der Privatwirtschaft langfristig konkurrenzfähig sein zu können.

68,4 % der Befragten empfinden die Berufsorientierung durch die Schule als zufriedenstellend. Schüler, die dort keine ausreichende Berufsorientierung erfahren durften, haben allesamt keine konkreten Zukunftsperspektiven. Dadurch wird untermauert, dass die Schule eine wichtige Funktion hinsichtlich der Berufsorientierung einnimmt. Der öffentliche Dienst sollte diese Erkenntnis dazu nutzen, aktiv auf Lehrer sowie Schüler zuzugehen, um beispielsweise Besichtigungstage und Praktikumsplätze in verschiedenen Berufssparten anzubieten. Es hat sich gezeigt, dass sich vor allem die Klassen 10 bis 12 der Gymnasien, die Klassen 11 und 12 der Berufskollegs, Klasse 9 sowie Klasse 10 der Realschulen und die Klassen 8 und 9 der Hauptschulen intensiv mit Perspektiven nach dem Schulabschluss beschäftigten, weswegen insbesondere diese Klassenstufen angesprochen werden sollten.

Es wurde außerdem festgestellt, dass sich die Mehrheit der potenziellen Nachwuchsfachkräfte mittels Praktika über potenzielle Arbeitgeber informiert. Dass dies ein effektives Mittel zur Berufsorientierung darstellt, zeigt Hypothesenprüfung H<sub>2</sub>: 93,3 % der Befragten, welche bisher kein Praktikum absolvierten, haben keine konkreten Zukunftspläne.

Nur 11,9 % der Befragten, die bisher mindestens ein Praktikum absolvierten, haben dies im öffentlichen Dienst angetreten – obwohl dieser der größte Arbeitgeber Deutschlands ist. 90,0 % der im öffentlichen Dienst absolvierten Praktika haben deren Absolventen darin bestärkt im öffentlichen Dienst arbeiten zu wollen. Aufgrund dessen muss die öffentliche Hand vermehrt Praktikumsplätze anbieten und aktiv für diese werben, um Nachwuchskräfte letztendlich durch eine praktische Heranführung von sich zu überzeugen.

Die Anhänger der Generation Y und Z informieren sich neben Praktika auf Berufs- und Ausbildungsmessen sowie auf den Homepages der Betriebe. In beiden Bereichen sollte sich der öffentliche Dienst demnach aktiv und überzeugend präsentieren. Hier haben die Arbeitgeber die Chance, einen ersten Eindruck bei den Nachwuchskräften zu hinterlassen und dabei die Vorteile der öffentlichen Hand (siehe Kapitel 5.1) erstmals hervorzuheben. Ziel ist es, das Arbeitgeberimage zu verbessern und eine Identifizierung zur öffentlichen Hand und deren Institutionen zu schaffen.

Neben den Werbemaßnahmen sollte auch auf eine allgemeine **Aufwertung der Ausbildung** Wert gelegt werden. Viele größere Kommunen haben inzwischen Ausbildungskonzepte entwickelt, um die Berufsausbildung für junge Erwachsene ansprechend zu gestalten. Hierbei können verschiedene Rahmenbedingungen und Ziele festgehalten werden, welche die Attraktivität der Ausbildung im öffentlichen Dienst nachhaltig steigern soll. Dabei soll auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der künftigen Nachwuchsfachkräfte eingegangen werden. Um den Einstieg ins Berufsleben für die Nachwuchskräfte angenehm zu gestalten, können beispielsweise Einführungstage der gesamten Auszubildenden stattfinden. Dabei können sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer kennen lernen. Zudem wird das Verhältnis der Auszubildenden untereinander gestärkt, was zu einem kollegialen Umgang miteinander beitragen kann. Ebenso können beispielsweise Lernnachmittage eingeführt werden, bei denen die Auszubildenden theoretische Grundkenntnisse vertiefen können. Gleichzeitig kann dadurch ein Erfahrungsaustausch der Auszubildenden

stattfinden. Der Gestaltung eines Ausbildungskonzeptes sind kaum Grenzen gesetzt. Ein solches Konzept sollte für jede Institution individuell angepasst werden. Jedoch wurde in der Befragung festgestellt, dass der öffentliche Dienst hinsichtlich Digitalisierung und Arbeitsprozessen im Vergleich zur Privatwirtschaft schlecht abschneidet. Hier sollte eine generelle Modernisierung der Arbeitsmittel sowie der Arbeitsprozesse stattfinden.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass diese Modernisierungen, ebenso wie die positiven Merkmale des öffentlichen Dienstes, aktiv an die Arbeitswelt herangetragen werden müssen, um den Fachkräftemangel nachhaltig eindämmen zu können.

## 6 Fazit

Infolge des demografischen Wandels sehen sich Betriebe der Privatwirtschaft sowie Einrichtungen des öffentlichen Sektors einem Fachkräftemangel ausgesetzt, der sich – trotz der relativ hohen Zuwanderungsrate – weiter zuspitzen wird. Die Personengruppe der Erwerbsfähigen wird am meisten unter den demografischen Veränderungen leiden und laut Prognosen bis zum Jahr 2060 um bis zu 30 % abnehmen. Der daraus resultierende Mangel an qualifizierten Arbeitskräften erfordert unabwendbare Handlungsmaßnahmen.

Insbesondere der öffentliche Dienst, der als größter Arbeitgeber von allen Sektoren am meisten vom Fachkräftemangel betroffen ist, muss sich mit Präventionsmaßnahmen hinsichtlich dieser Thematik beschäftigen. Er kämpft mit einem durchschnittlich höheren Altersdurchschnitt der Beschäftigten sowie mit einer jährlich steigenden Pensionsrate. Hierbei ist außerdem zu berücksichtigen, dass der öffentliche Sektor sehr dienstleistungsintensiv arbeitet und somit auf Fachkräfte angewiesen ist. Die Industrie hingegen kann das Fehlen von Fachkräften bis zu einem gewissen Grad durch Automatisierung ausgleichen. Diese Umstände

erfordern, dass sich die Institutionen des öffentlichen Dienstes umgehend mit der Kompensierung dieses Mangels auseinander setzen und Gegenmaßnahmen aktiv ergreifen.

Um dem Fachkräftemangel auf ganzer Ebene entgegenwirken zu können, benötigt es mehrere Instrumente der Gegensteuerung, welche parallel angewendet werden sollten. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise das Gesundheitsmanagement oder das lebenslange Lernen zu erwähnen. In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus jedoch auf die Gewinnung von Nachwuchskräften gelegt und wie man diese motiviert, sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu entscheiden. Mittels der empirischen Untersuchung sowie der Hypothesenprüfung konnten zwei Ansätze herausgearbeitet werden, die zur Gewinnung von Nachwuchskräften beitragen sollen. Durch diese Arbeit ist deutlich geworden, dass der öffentliche Dienst bereits viele der Kriterien, welche den Anhängern der Generationen Y und Z bei der Berufswahl wichtig sind, erfüllen kann. Hierbei stehen die allgemeine Jobsicherheit sowie der Umgang mit Menschen ganz vorne. Um gegenüber der Privatwirtschaft konkurrenzfähig sein zu können, sollten jedoch die Gehälter in Mangelberufen in der Wissenschaft und bei Führungspositionen dem Niveau der Privatwirtschaft annähernd angepasst werden. Außerdem wurde festgestellt, dass erhebliche Defizite bezüglich der Außenwirkung bestehen. Hier muss der öffentliche Dienst durch ansprechende Werbemaßnahmen auf seine vielfältigen Berufssparten und positiven Eigenschaften auf sich aufmerksam machen. Dabei sollte er sich aktiv auf Messen und auf den Homepages als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und vermehrt Praktikumsplätze in allen Bereichen des öffentlichen Sektors anbieten.

Diese Arbeit dient als allgemeine Hilfestellung zur Gewinnung von Nachwuchskräften im öffentlichen Sektor. Jedoch ist eine individuelle und differenzierte Sichtweise jeder einzelnen Sparte des öffentlichen Dienstes dringend erforderlich, um die gesamten Ausmaße des Fachkräftemangels eindämmen zu können.

## Literaturverzeichnis

**Baden-Württemberg.de:** Bevölkerung, online im Internet:

<https://www.baden-wuerttemberg.de/de/unser-land/land-und-leute/bevoelkerung/> [29.07.2017]

**Bortz, Jürgen / Döring, Nicola:** Forschungsmethoden und Evaluation / für Human- und Sozialwissenschaften, 4. Auflage, 2006

**Böhm, Stefan / Bruch, Heike / Kunze, Florian:** Generationen erfolgreich führen – Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, 2010

**Bund, Kerstin:** Glück schlägt Geld, Generation Y: Was wir wirklich wollen, 2014

**Bundesagentur für Arbeit:** Fachkräftesituation in Deutschland, online im Internet:

<https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html>  
[06.08.2017]

**Bundesinstitut für Bevölkerungsentwicklung (Hrsg.):**

Bevölkerungsentwicklung 2016, Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel, 2016 (ebook)

**Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Der öffentliche Dienst des Bundes – Ein attraktiver und moderner Arbeitgeber, 2014 (ebook)

**Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Jedes Alter zählt, Die Demografiestrategie der Bundesregierung, Arbeitsgruppenergebnisse zum Demografieipfel am 16.März 2017, 2017

**Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Jedes Alter zählt, Eine demografiepolitische Bilanz der Bundesregierung zum Ende der 18. Legislaturperiode, 2016 (ebook)

**DAK-Gesundheit** (Hrsg.): Gesundheitsreport 2017, Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten, 2017 (ebook)

**dbb beamtenbund und tarifunion** (Hrsg.): Bürgerbefragung „öffentlicher Dienst“ - Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen der Bürger, 2017

**dbb beamtenbund und tarifunion:** Fachkräftemangel: Personaloffensive für den öffentlichen Dienst gefordert, online im Internet:  
<https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/fachkraeftemangel-personaloffensive-fuer-oeffentlichen-dienst-gefordert.html> [07.08.2017]

**dbb beamtenbund und tarifunion** (Hrsg.): Zahlen Daten Fakten 2017, 2017 (ebook)

**Demografieportal des Bundes und der Länder:** 10,9 Millionen Baden-Württemberger – höchster Stand seit Bestehen des Landes, online im Internet:  
[https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2016/160707\\_BW\\_Bevoelkerungsentwicklung\\_2015.html](https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2016/160707_BW_Bevoelkerungsentwicklung_2015.html) [30.07.2017]

**Demografieportal des Bundes und der Länder:** Neue Bevölkerungsvorausberechnung für Baden-Württemberg, online im Internet:  
[https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2015/151203\\_BW\\_Bevoelkerungsvorausberechnung.html](https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2015/151203_BW_Bevoelkerungsvorausberechnung.html) [30.07.2017]

**Duden:** Rechtschreibung Demografie, online im Internet:  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Demografie> [27.07.2017]

**Duden:** Rechtschreibung Generation, online im Internet:  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> [02.08.2017]

**Duden:** Rechtschreibung Empirie, online im Internet:  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Empirie> [22.08.2017]

**Hasler Roumois, Ursula:** Studienbuch Wissensmanagement, Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, 2. Auflage, 2010

**Häder, Michael:** Empirische Sozialforschung, Eine Einführung, 3. Auflage, 2015

**Höpflinger, Francois:** Bevölkerungssoziologie, Eine Einführung in demographische Prozesse und bevölkerungssoziologische Ansätze, 2. überarbeitete Auflage, 2012

**Initiative Neue Qualität der Arbeit** (Hrsg.): Verwaltung der Zukunft – Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik, 2014

**Kallus, Wolfgang:** Erstellung von Fragebogen, 2. Auflage, 2016

**Klauffke, Martin:** Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, 2014

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement** (Hrsg.): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements, 2010 (ebook)

**Krause, Lea:** Die Generation Y – ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, 2015

**Kultusministerkonferenz:** Berufsorientierung und Berufsvorbereitung, online im Internet: <https://www.kmk.org/themen/allgemeinbildende-schulen/weitere-unterrichtsinhalte/berufsorientierung-und-berufsvorbereitung.html> [26.08.2017]

**Landratsamt Karlsruhe** (Hrsg.): Personal- und Organisationsbericht 2016, 2016

**Porst, Rolf:** Fragebogen, Ein Arbeitsbuch, Studienskripten zur Soziologie, 3. Auflage, 2011

**PwC Deutschland** (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst, Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, 2017

**PwC Deutschland** (Hrsg.): In Deutschland werden Arbeitskräfte rar, Berufs-, qualifikations- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030, 2016

**Ruthus, Julia:** Employer of Choice der Generation Y, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, 2013

**Schäfer, Norbert:** Organisationspsychologie für die Praxis, 3. Auflage, 2010

**Schulenberg, Nils:** Führung einer neuen Generation – Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, 2016

**Statistisches Bundesamt** (Hrsg.): Bevölkerungsstand Deutschland bis 2060, 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2015

**Statistisches Bundesamt:** Pressemitteilung vom 28.Juni 2017, Öffentlicher Dienst: 4,1 % mehr Pensionäre im Landesbereich, online im Internet:

[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/06/PD17\\_216\\_742pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/06/PD17_216_742pdf.pdf?__blob=publicationFile) [07.08.2017]

**Statistisches Bundesamt:** Zahlen und Fakten des öffentlichen Dienstes auf einen Blick, online im Internet:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst> [07.08.2017]

**Treier, Michael / Uhle, Thorsten:** Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, 2. überarbeitete Auflage, 2013



## Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Es ist mir bekannt, dass die Arbeit mit einer Plagiatserkennungssoftware auf nicht gekennzeichnete Übernahme fremden geistigen Eigentums überprüft werden kann.

Geislingen an der Steige, im September 2017

---

Stefanie Werner